

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALINE CASSIMIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO *BALANCED SCORECARD*:
UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo Científico**

**Cacoal – RO
2016**

ALINE CASSIMIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO *BALANCED SCORECARD*:
UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Câmpus Prof. Francisco Gonçalves Quiles como requisito parcial para Conclusão de Curso de Bacharel em Ciências Contábeis sob a orientação da Profa. Ma. Ellen Cristina de Matos.

**Cacoal – RO
2016**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O Artigo de Conclusão de Curso - ACC intitulado **Planejamento estratégico alinhado ao *Balanced Scorecard*: Um estudo no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia**, elaborado pela acadêmica **Aline Cassimiro** foi avaliado pela banca examinadora em 30 de junho de 2016, tendo sido **aprovado**.

Prof^a. Ma. Ellen Cristina de Matos
Presidente da Banca

Prof^a. Dr^a. Eleonice de Fátima Dal Magro
Membro da Banca

Prof^a. Ma. Andréia Duarte Aleixo
Membro da Banca

Nota

Cassimiro, Aline.
C345p Planejamento estratégico alinhado ao *Balanced Scorecard*:
um estudo no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia /
Aline Cassimiro – Cacoal/RO: UNIR, 2016.
38 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientadora: Prof.^a M.^a Ellen Cristina de Matos.

1. Planejamento estratégico. 2. *Balanced Scorecard*. 3.
Tribunal de Contas – Rondônia. 4. TCE-RO. I. Matos, Ellen
Cristina de. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III.
Título.

CDU – 658.005.216.1

Catálogo na publicação: Naiara Raissa Passos – CRB11/891

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA.

Aline Cassimiro¹

RESUMO: O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que vem sendo adaptada ao setor público na formulação de estratégias a longo prazo permitindo o direcionamento da organização partir de uma missão institucional, assim como o *Balanced Scorecard* (BSC) uma metodologia de avaliação de desempenho pautado em perspectivas estratégicas que compreendem o alinhamento do PE na obtenção da eficiência, eficácia e efetividade do serviço público. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo verificar os procedimentos necessários à implementação do PE baseado no BSC no TCE-RO e em suas respectivas Secretarias Regionais. Foi realizada pesquisa exploratória a partir de uma abordagem qualitativa, realizando-se ainda entrevista indireta com o Secretário de Planejamento e com os Secretários das Secretarias Regionais de Controle Externo. A coleta de dados foi por meio de pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo, encaminhando questionário via *e-mail*. Acerca dos resultados obtidos, considera-se que dentre os procedimentos, são cruciais: o efetivo acompanhamento e a avaliação periódica dos objetivos e metas, em nível regional e institucional, observando-se a capacitação continuada dos servidores. Verificou-se que em algumas das Secretarias Regionais persiste parcial desconhecimento sobre o BSC, sendo esta constatação apontada como um ponto fraco, até mesmo como uma ameaça ao desempenho do Plano Estratégico. Com a implantação e manutenção do BSC, o TCE-RO obteve resultados positivos expressos na Corte de Contas, assim foi um fator impulsionador ao comprometimento das metas institucionais, driblando a escassez de servidores e recurso públicos, os quais são considerados fatores limitadores do processo de Planejamento Estratégico.

PALAVRAS-CHAVES: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO).

1 INTRODUÇÃO

A concepção de planejamento estratégico surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, diante da dinâmica das mudanças, que ocorrem no ambiente organizacional, seja público ou empresarial, considerando-se que a prática do planejamento estratégico é mais comum em organizações privadas, pelo fato de se relacionar a tomada de decisão e de sua missão, visão, valores, princípios e objetivos; e sua principal função é proporcionar e garantir bons resultados as organizações, onde seus principais beneficiados são os proprietários ou acionistas (SILVA; GONÇALVES, 2010).

Na Administração Pública o modelo gerencial adapta-se aos mecanismos gerenciais, antes utilizados especificamente em empresas, tornando a gestão pública mais próxima da

¹ Acadêmica Concluinte do curso de ciências contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia-Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação da professora Ma. Ellen Cristina de Matos.

privada.

Um dos grandes desafios da gestão pública é transformar estruturas administrativas burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para tal, é necessário que os gestores estejam capacitados, adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, como, por exemplo, o planejamento estratégico, almejando o alcance da eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e melhoria na qualidade do serviço público prestado (SILVA *et al*, 2013).

Neste sentido, o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO) adotou como metodologia de construção de seus planos estratégicos o *Balanced Scorecard* (BSC), a qual trata-se de uma metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional na esfera pública, devendo contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência (GHELMAN; COSTA, 2006b).

Considerando a implementação da metodologia do BSC no TCE-RO e suas respectivas secretarias regionais, a qual possuiu vigência para o quadriênio de 2011 a 2015, questionou-se: Quais os procedimentos necessários à implementação (manutenção) do planejamento estratégico baseado no BSC no TCE-RO e em suas respectivas secretarias regionais?

Para responder ao questionamento proposto, este estudo teve como objetivo geral: verificar os procedimentos necessários à implementação (manutenção) do planejamento estratégico baseado no BSC no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia e em suas respectivas secretarias regionais.

E os seguintes objetivos específicos nortearam o alcance do objetivo geral: conceituar e fundamentar a temática do planejamento estratégico no setor público, BSC e demais conceitos pertinentes; abordar os procedimentos necessários à implementação do planejamento estratégico nos entes do setor público; e por fim, verificar os resultados/contribuições (benefícios, melhorias e perspectivas) proporcionados pela nova metodologia de planejamento estratégico baseado no BSC adotada pelo TCE-RO, em suas Secretarias Regionais.

O estudo se realizou por meio dos resultados da adoção do *Balanced Scorecard* no quadriênio 2011- 2015 e justifica-se por verificar os benefícios e melhorias, averiguando se este método proporcionou eficiência e eficácia ao TCE-RO, principalmente às Secretarias Regionais.

Quanto à metodologia, foi realizada pesquisa exploratória de abordagem qualitativa dos dados; para coleta de dados foi utilizada pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Para execução da pesquisa de campo foi aplicado um questionário misto ao Secretario de Planejamento do TCE-RO em Porto Velho, assim como aos Secretários responsáveis pelas Secretarias Regionais de Controle Externo, as quais são situadas nos municípios de Ariquemes,

Cacoal, Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena.

A pesquisa se fundamentou em quatro pontos essenciais: conceituação de planejamento estratégico; aplicabilidade do planejamento estratégico no âmbito do setor público críticas referentes ao processo de planejamento estratégico e os modelos aplicados ao setor público; principais conceitos de *BCS* e suas perspectivas; e por fim, realiza-se uma abordagem sobre o *BSC* aplicado a administração pública brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se uma análise de obras que abordam o tema proposto, proporcionando o embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa, assim como serão especificados os principais conceitos e termos técnicos a serem utilizados na pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Deste modo, esta pesquisa será fundamentada a partir de estudos publicados em livros, artigos, monografias, dissertações.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento corresponde à primeira das quatro funções administrativas de: planejar, organizar, dirigir e controlar. Consiste num processo cuja finalidade é estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los (PALUDO, 2012).

Neste sentido, o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas são objetivos do planejamento, que possibilitam avaliar as implicações futuras de decisões presentes, de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para organização, com o intuito de maximizar resultados e minimizar as deficiências (SOUZA, 2010).

Em conformidade com os níveis hierárquicos presente na atividade organizacional o planejamento pode ser dividido em estratégico, tático e operacional. Estes tipos de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua (MENDES; RAISER, 2009).

Assim compreende-se que o planejamento comporta três tipos, sendo estes:

Planejamento estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional, conforme apresentado na figura 1.



Figura 1: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.

Fonte: Chiavenato (1999). Adaptado pela autora.

O Planejamento Operacional é a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimentos e implantação de recursos específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização (OLIVEIRA, 2007).

Este tipo de planejamento possui horizonte de tempo focalizado para o curto prazo e pode ser definido como a materialização prática para a realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Nela são estabelecidas as responsabilidades, os recursos humanos, os recursos materiais e o cronograma de trabalho. É nesta etapa que a organização organiza, identifica e escolhe as alternativas operacionais viáveis à execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Estas alternativas são os recursos, os procedimentos, os produtos, prazos e os responsáveis pela execução do plano (SANTOS, 2010).

O Planejamento Tático é o planejamento focado nos objetivos de médio prazo da organização, tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado e não a organização como um todo, ou seja, desenvolvido pelos níveis organizacionais internos, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos (OLIVEIRA, 2007). Seu principal objetivo é a utilização dos recursos disponíveis, geralmente este tipo de planejamento é desenvolvido para as áreas como produção, *marketing*, pessoal, finanças e contabilidade (SANTOS, 2010).

Já o Planejamento Estratégico trata-se de uma metodologia de longo prazo originária nos Estados Unidos em meados da década de 1960 e se desenvolveu inicialmente nas grandes corporações privadas, como um aperfeiçoamento do planejamento tradicional, passando

rapidamente a ser utilizada em grande escala por empresas em geral, e mais recentemente, vem sendo implantada também em órgãos públicos (PALUDO, 2012).

Para Andrade e Frazão (2011) planejamento estratégico é um processo desenvolvido, cuja finalidade seja de alcançar uma posição desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e utilização de recursos pela organização.

O processo de planejamento estratégico é utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo no qual se busca o conhecimento do ambiente no qual a organização está inserida, conferindo maior racionalidade às ações da entidade no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional (SOUZA, 2010).

O Planejamento Estratégico possui dois propósitos: o primeiro - envolve a pretensão de concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, de tal maneira que todos os seus membros trabalhem em uma mesma direção; o segundo-visa analisar o entorno da organização visando adaptá-la a ele para que seja capaz de reagir adequadamente aos desafios que possam por ventura surgir, pois a intenção é que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por fatores externos e não controláveis (PFEIFFER, 2000).

Assim, de acordo com Paludo (2012) a metodologia do planejamento estratégico compreende as seguintes características apresentadas na figura 2.

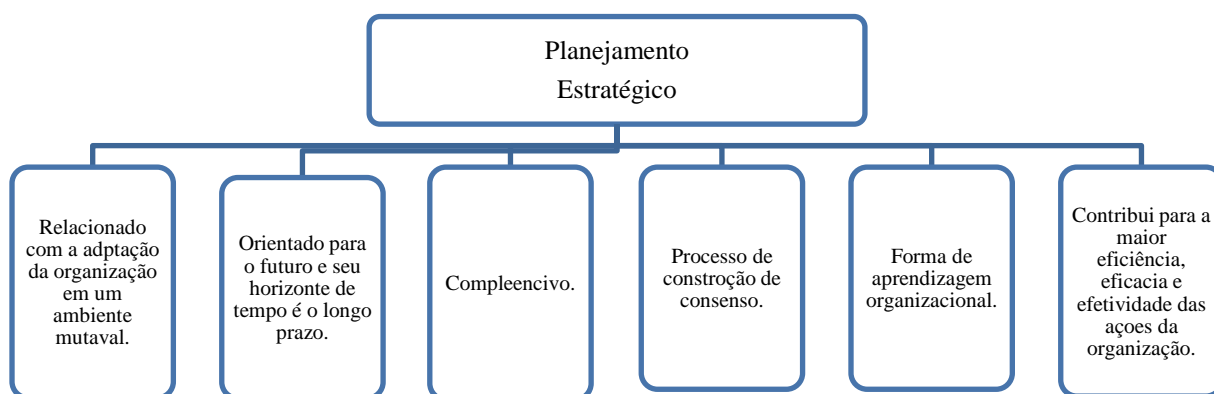


Figura 2: Características do Planejamento Estratégico.
Fonte: Paludo (2015). Adaptado pela autora.

Seja no setor privado ou público, o planejamento estratégico consiste na arte de criar estratégias com efetividade, pois pensar estrategicamente e agir operacionalmente significa dominar o presente e conquistar o futuro (REZENDE, 2015).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Conforme a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Aplicada ao Setor Público (NBCT SP) 16.3, o planejamento caracteriza-se como um processo contínuo e dinâmico voltado à identificação das melhores alternativas para o alcance da missão institucional, incluindo a definição de objetivos, metas, meios, metodologia, prazos de execução, custos e responsabilidades, materializados em planos hierarquicamente interligados (CFC, 2012).

A partir de meados do século XX, a grande aceleração das relações sociais e econômicas inviabilizou a continuidade de uma administração pública essencialmente burocrática, cuja concepção, é dominada pelo determinismo e pela linearidade, em consequência disso é um modelo mais adaptado a um ambiente relativamente estável, de poucas transformações e mudanças razoavelmente previsíveis (SOUZA, 2010).

Deste modo, o novo modelo de Administração Pública, considerado gerencial, focado em resultados, surgiu como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente à administração dos recursos sob a responsabilidade do estado (SOUZA, 2010). Conforme a Confederação Nacional dos Municípios trata-se de um modelo voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do estado, com foco em resultados, este modelo é caracterizado pela implementação de métodos de controles rígidos, além de fortalecer a centralização do poder nos escalões superiores da administração pública (CNM, 2008).

A nova administração pública tem como foco o atendimento das necessidades do cidadão, para tanto, são empregadas diversas ferramentas gerenciais, entre elas a mudança na postura estratégica das organizações públicas (SOUZA, 2010).

Nas organizações públicas o planejamento estratégico também é chamado de “plano estratégico de governo”, porém não se pode confundir com plano de governo de candidatos a governo (REZENDE, 2015). Os planos estratégicos constituem-se no ponto de partida à mensuração dos resultados das entidades governamentais, uma vez que possibilitam uma ampla discussão, com todas as partes interessadas para o estabelecimento dos objetivos e metas que serão objeto da futura avaliação (FREITAS, 1999).

Para tanto, o planejamento estratégico propõem quatro fases para a elaboração de sua metodologia, cujo pode ser adaptada tanto para organizações publicas quanto para privadas, estas fases podem ser elaboradas de forma sequencial ou da maneira que melhor se adequar a estrutura da organização, porém sempre devem iniciar pela Fase 0 – Organização, divulgação e capacitação. Conforme apresentado na figura 3.



Figura 3: Visão geral da metodologia do planejamento estratégico para organizações públicas ou privadas.
Fonte: Rezende (2015, p. 25).

O setor público, embora tendo o governo como principal agente financiador, está ligado a políticas rígidas que levam a processos morosos; por outro lado, o setor privado, mesmo tendo a si próprio como principal agente financiador e afetado por políticas econômicas derivadas do governo, opera no competitivo mercado privado onde prevalece a competência gerencial, a capacidade de adaptação, o domínio tecnológico, a inovação e a criatividade, no entanto é visível que o processo decisório no setor público é menos ágil do que nas empresas privadas, pois suas necessidades de sobrevivência são distintas (VIOTTO, 2008).

Neste sentido, destaca-se que o processo de formulação de um plano estratégico necessita de uma análise perceptiva aguçada do ambiente em que a organização está inserida, pois desta forma este procedimento favorece a identificação de fatores atuais ou supervenientes que possam impactar positiva ou negativamente em seu desempenho (RONDONIA, 2011a).

2.2.1 Críticas ao planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia de ação estratégica que divide opiniões entre doutrinadores e pesquisadores, pois há aqueles que o defendem considerando-o um excelente instrumento estratégico, como há aqueles que apontam sérias falhas e contradições em sua metodologia de implantação e implementação nas organizações.

Para Viotto (2008) o planejamento estratégico cria muita rigidez, dificultando a mudança em um ambiente turbulento, pois os sistemas não podem substituir a criatividade, o que pode levar as organizações a se preocuparem com os fatores responsáveis por seu

sucesso.

Os planos relacionados a estratégias de uma organização deveriam funcionar como instrumentos tanto para comunicar e descrever a toda a organização os detalhes da estratégia pretendida, quanto para controlar a execução e implementação da mesma, pois tal controle deve ser feito em termos da avaliação de como a estratégia pretendida efetivamente se realizará (MENDES; BINDER; SÉRVIO JÚNIOR, 2006).

Já para Machado-da- Silva e Vizeu (2007) o excesso de práticas formais de estratégia é o principal obstáculo para que parte dos programas de planejamento estratégico não seja efetivamente implementada, existindo uma lacuna entre planejamento e implementação, a qual indica uma crise da abordagem formalística da gestão estratégica, o que é presumida como decadente desde a década de 1980.

O planejamento estratégico apresenta certas limitações em seu desenvolvimento, como o excesso de informação e formalidades contidas em seu sistema, o que dificulta o processo de implantação, além de ser considerado um processo oneroso, difícil e ariscado, pois a construção deste processo exige alto índice de dedicação/tempo por parte dos seus gestores e funcionários envolvidos, assim como investimentos em pesquisas (VASCONCELLOS FILHO *apud* GIACOBBO, 1997).

Este processo requer muito cuidado na interpretação de seu ambiente, pois uma análise, uma interpretação equivocada pode acarretar na escolha de uma estratégia errada; no entanto a elaboração e implementação do planejamento estratégico também poderá afetar a filosofia de funcionamento da organização, gerando certa resistência interna e dificultando o processo (VASCONCELLOS FILHO *apud* GIACOBBO, 1997).

Quanto às organizações públicas, Giacobbo (1997) afirma que tanto os fatores burocráticos, como a própria origem e filosofia do planejamento estratégico, dificultam a prática do planejamento. As normas burocráticas de responsabilidade hierárquica e a divisão de trabalho limitam a autonomia dos planejadores e influenciam o seu desempenho, dando a sensação de frustração e falta de eficiência ao processo de planejamento.

2.2.2 Modelos de planejamento estratégico utilizados no Setor Público

Várias instituições públicas iniciam o processo de formulação do Planejamento Estratégico empregando os seguintes modelos: Método Grumbach, Gerenciamento pelas Diretrizes e *Balanced Scorecard* (SILVA E GONÇALVES, 2011), conforme detalhado na figura 4.

MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÃO
Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD)	Há o emprego do planejamento estratégico até a etapa de definição das diretrizes e metas anuais da organização, procurando-se alinhar as atividades das pessoas à organização, de forma que esta atinja seus objetivos e reaja às mudanças e se desdobram os objetivos globais em individuais, para que as pessoas busquem atingi-los, mantendo o foco no processo, não nos resultados. O gerenciamento é orientado para os processos como meio de produzir resultados sendo alterados até que os resultados desejados sejam alcançados (SILVA, 2003).
Balanced Scorecard (BSC)	Criado na década de 1990, decorrente de uma pesquisa realizada em diversas empresas pelo Instituto Nolan Norton, surgiu uma metodologia de gestão estratégica chamada de <i>Balanced Scorecard</i> , a qual foi motivada pela crença de que os métodos já existentes à avaliação do desempenho empresarial eram apoiados nos indicadores contábeis e financeiros e estavam se tornando obsoletos. As organizações começaram a utilizar o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e foram percebendo os resultados desta nova ferramenta de gestão, rapidamente começou-se observar as demais possibilidades do BSC, ou seja, além de sua eficácia na utilização básica como complemento de indicadores financeiros, este se constituía também com um elemento fundamental para comunicar e avaliar a estratégia através de toda organização, com base num conjunto de indicadores, constituídos de forma integrada a partir de um modelo lógico (PINTO, 2004). Dentre os modelos de gestão da estratégia utilizados pelo setor privado, o BSC, é uma ferramenta que também tem auxiliado a gestão pública no monitoramento e avaliação das ações governamentais, contribuindo para que as decisões sejam tomadas com orientação na estratégia do ente público, possibilitando uma maior eficiência e eficácia na tomada das decisões, pois o mesmo alinha a organização por perspectivas, permitindo que as suas metas sejam constantemente monitoradas, através de indicadores de desempenho, de modo que se alcance o fim almejado (ALBUQUERQUE; ROCHA; SÃO PEDRO, 2010).
Método Grumbach	Desenvolvido por Raul Grumbach, em 1996, idealizado inicialmente como uma ferramenta para geração e análise de cenários prospectivos e evoluiu substancialmente para constituir uma sistemática de elaboração de planejamento estratégico com visão de futuro baseada em cenários prospectivos, recentemente ampliada para um processo de gestão estratégica, se destacam as principais características do método Grumbach: a) Possui um emprego facilitado com a utilização dos softwares Puma e Lince, que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas fases; b) Adota o enfoque sistêmico, em que a organização pública ou empresa privada, objeto de um estudo de planejamento estratégico e cenários prospectivos, é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente; c) Aplica de forma intensiva uma modelagem matemática além de ferramentas de pesquisa operacional; d) Gera os cenários prospectivos por simulação Monte Carlo, utilizando variáveis binárias para modelar as questões estratégicas, procedimento que oferece benefícios como; construção de um número finito de cenários, análise conjunta de diversas variáveis, análise de interdependência entre as variáveis e acompanhamento da dinâmica dos cenários (ANDREUZA, 2012). Para Souza (2010) o Método Grumbach utiliza as ferramentas básicas de planejamento estratégico, porém, agrega a metodologia de cenários prospectivos, o que permite uma gestão estratégica de médio e longo prazo.

Figura 4: Modelos de planejamento estratégico utilizados no Setor Público.

Fonte: Albuquerque, Rocha e São Pedro (2010); Andreuza (2012); Pinto (2004); Silva (2003); Souza (2010). Adaptado.

Apesar das diferentes características entre cada um destes modelos, ambos favorecerem o monitoramento da estratégia e são aplicados como poderosos sistemas de

alinhamento organizacional em relação à estratégia, auxiliando deste modo a sua implementação e controle (REDI, 2003).

2.3 O *BALANCED SCORECARD* (BSC): PRINCIPAIS CONCEITOS E AS PERSPECTIVAS DO BSC.

O aumento da competitividade entre organizações contribuiu para o aperfeiçoamento da gestão estratégica, pois aquelas que utilizavam apenas indicadores financeiros para avaliar seus resultados ou decidir sobre investimentos a longo prazo, observaram também a necessidade de medir os demais indicadores/fatores envolvidos na produção de bens ou prestação de serviços, visto que tudo pode se tornar um diferencial competitivo quando, conhecido, medido e avaliado (PALUDO, 2012).

O então modelo de gestão estratégica desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton qual foi titulado como *Balanced Scorecard* (BSC) trata-se de um instrumento de gestão destinado a corrigir a fraqueza dos sistemas tradicionais de gestão, este sistema permite descrever as estratégias de criação de valor futuro das organizações, considerando os ativos tangíveis e intangíveis (SOARES, 2011).

Para Paludo (2012) os indicadores do BSC avaliam as variáveis críticas do desempenho organizacional, como também é um mecanismo para a implementação da estratégia, que pode medir até mesmo a contribuição individual de cada funcionário da organização. O conceito de BSC baseia-se se em três dimensões no tempo, o ontem, hoje e o amanhã, pois acrescenta uma dimensão estratégica para o controle do gerenciamento, por envolver muitas pessoas na discussão permitindo a então compreensão e definição daquilo que as organizações desejam ser ou alcançar (BIZ; DALL'AGNOL, 2006).

Para Bergue (2005) o BSC caracteriza-se como modelo de gestão estratégica que opera, sob a perspectiva conceitual, com ênfase especial sobre as funções planejamento e controle, operando em um ciclo virtuoso, qual alimenta a função e direção da organização, pois no ciclo administrativo, um modelo de gestão pautado na estratégia organizacional, o controle constitui fator crucial para o planejamento.

Conforme Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois este traduz a missão e a estratégia das entidades num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de embasamento para um sistema de medição e gestão estratégica, além de enfatizar a busca pelos objetivos financeiros incluindo os vetores de desempenho destes objetivos sob quatro perspectivas: financeira, do

cliente, dos processos interno, e do aprendizado e crescimento.

O *BSC* é visto como um sistema de gerenciamento, qual serve como mecanismo de integração interna, pois na medida em que mobiliza os componentes dos diversos setores da organização para identificarem (usando a visão e missão da organização como referência) os fatores críticos envolvidos nas quatro perspectivas, a partir de então os indicadores que sinalizarão se as ações estarão, ou não, alinhadas com a direção pretendida (GALINDO, 2005).

Para Diniz e Souza Neto (2011) o *BSC* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo, deste modo Ghelman e Costa (2006a) afirmam que o *BSC* é baseado na relação de causa e efeito entre suas quatro perspectivas, que para Prieto *et al* (2006) refletem uma sequência iterativa de ações. Conforme evidenciado na figura 5:

PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
Financeira	Conforme Ghelman e Costa (2006a) e Souza (2010) na perspectiva financeira avalia-se o desempenho da organização quanto à geração de resultados que garantam a sua sobrevivência e crescimento, assim como descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros, e apresenta os objetivos financeiros a serem alcançados pela organização conforme a estratégia adotada, normalmente, em termos de redução de custos e de aumento de receitas e lucros. Portanto esta perspectiva tem como principal objetivo indicar se a estratégia da organização, assim como a implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (TIZOTT; RIZZO; MENDES, 2010).
Clientes	É analisado como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma possível (PALUDO, 2012). Para Kaplan e Norton (1997) a perspectiva do cliente permite que as entidades alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionando-as aos seus clientes. A perspectiva de clientes conforme Souza (2010) reflete a proposição de valor que a empresa oferece aos seus clientes, pois é de acordo com esta perspectiva que são identificados os clientes alvos, assim como o segmento em que a organização deseja competir, os objetivos de negócio e os respectivos indicadores de desempenho, permitem também que os gerentes articulem melhor as estratégias.
Processos Internos	Refere-se aos processos e negócios em que a organização precisa ter excelência, pois é o seguimento cuja estratégia é fortemente aplicada, no entanto são os processos internos que criam valor para os clientes, que pode aumentar a produtividade e trazer melhores resultados (PALUDO, 2012). Tal perspectiva segundo Tizott, Rizzo e Mendes (2010) pode ser considerada como aperfeiçoamento de processos já existentes, mas, especialmente, em inovação e identificação de processos inteiramente novos, pois se trata de um indicador chave para alcançar tanto os objetivos financeiros quanto dos clientes.
Aprendizado e Crescimento	Para Kaplan e Norton (1997), os vetores de aprendizado e crescimento provem basicamente de três fontes: funcionários, sistemas, e alinhamento organizacional, pois as estratégias para um bom desempenho geralmente exigem investimentos significativos em pessoas, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Tal perspectiva, também define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, os quais devem ser coerentemente ligados uns com os outros e alinhados aos processos de trabalho críticos (SOUZA 2010).

Figura 5: Perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Ghelman e Costa (2006a); Kaplan e Norton (1997); Paludo (2012); Souza (2010); Tizott, Rizzo e Mendes (2010). Adaptado pela autora.

Segundo Biz e Dall’Agnol (2006), o *BSC* compreende o alinhamento do planejamento estratégico por meio de ações que possam vir a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, além de comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para cada objetivo estratégico, vinculado a uma perspectiva, são criados indicadores e planos de ações garantindo assim, o alinhamento de iniciativas com a estratégia da organização em um processo de *feedback* e aprendizado contínuo (GHELMAN; COSTA, 2006a). O *BSC* objetiva tornar acessível para todos os níveis da organização a missão, visão de futuro desejada e os objetivos estratégicos, com o propósito de que todos saibam o que fazer e de que maneira as estratégias e ações interagem para o alcance dos resultados planejados (RONDÔNIA, 2011a).

O *BSC* é aplicável não apenas a empresas privadas, mas a qualquer tipo de organismos sociais, que necessitem de uma gestão mais efetiva e transparente, como é o caso do setor público (CHONAN; KEHRIG, 2008).

A figura 6 apresenta uma síntese de resultados em relação à adaptação/implementação da metodologia do *BSC* no âmbito do setor público.

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Cesena (2006)	<i>Balanced Scorecard</i> Para Organizações Públicas: A Experiência da Companhia Nacional De Abastecimento – CONAB	Identificar as circunstâncias e principais fatores que levaram a CONAB a utilizar o <i>BSC</i> , relatar como foi o seu processo de implementação e verificar quais foram os resultados e benefícios obtidos.	O estudo do caso demonstrou que o <i>BSC</i> pode trazer benefícios significativos para uma organização pública, todavia, também evidenciou que os resultados de sua implementação estão relacionados à forma de aplicação da metodologia e a parcela da metodologia que foi aplicada.
Pessoa (2000)	Gestão Das Universidades Federais Brasileiras – Um Modelo Fundamentado no <i>Balanced Scorecard</i>	Propor um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no <i>BSC</i> voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis.	Verificou-se que a inserção de um modelo dessa natureza possibilitaria que a universidade federal brasileira se tornasse mais empreendedora, no sentido de o seu processo de gestão ser orientado por sua missão, e não exclusivamente por regras e previsão orçamentária.

Continua (...)

(...) Continuação

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Lima (2013)	O modelo de Gestão estratégica do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte: A Análise da implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	Analisar o modelo de Gestão estratégica do MPRN a luz das diretrizes metodológicas apresentadas pelo <i>Balanced Scorecard</i> .	A implantação do BSC permitiu introduzir mudanças na dinâmica da instituição em busca de melhores resultados, porém o MPRN deparou-se e não superou adequadamente as mesmas dificuldades relatadas em vários casos de implantação do BSC em organizações públicas.
Yonezawa, Carmo e Souza (2011).	Aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina / PR	Comprovar que, apesar da Administração Pública não conter objetivos plenamente voltados ao lucro e sim garantir a eficiência da máquina estatal perante os cidadãos-contribuintes, há a necessidade de medir seus indicadores através de instrumentos de gestão.	Como resultado, observou-se que há sim o interesse em aplicação do instrumento gestório, mas não somente na Secretaria de Fazenda e sim em todas desde que haja destinação específica de dotação orçamentária das mesmas.
Afonso et al (2015)	Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados.	Verificar como os diversos Tribunais realizaram as adaptações necessárias para a aplicação do BSC no setor público.	Foi possível deduzir a intenção dos diversos Tribunais de Contas em melhorar sua gestão orçamentária, partindo do conhecimento de seus limites de receita, para então planejar uma melhor execução da despesa.

Figura 6: Síntese de resultados acerca do BSC no âmbito do Setor Público.

Fonte: Afonso et al (2015); Cesena (2006); Yonezawa, Carmo e Souza (2012); Lima, (2013); Pessoa (2000). Adaptada pela autora.

Compreende-se que o BSC é uma metodologia dinâmica e adaptável a todos os tipos de organizações, o que viabiliza seu processo de implantação, e este motivo leva com que as organizações aplicam-no de maneiras distintas e com finalidades diversas, desde um simples sistema de medição de desempenho que aborde medidas financeiras e não financeiras, até como parte de um sistema de gestão, com foco no alinhamento da organização para a efetiva execução da estratégia (SOUZA, 2010).

2.4 O *BALANCED SCORECARD* APLICADO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

No Brasil o estado esforça-se para reestruturar-se economicamente, mas os problemas da sociedade como um todo, são cruciais, pois se acredita que uma gestão estratégica pública que se reestruture com base nos princípios do BSC poderá contribuir para mudanças na administração gerencial dos órgãos públicos brasileiros (REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007).

Portanto o *BSC* é uma das práticas originárias da iniciativa privada que a nova gestão pública incorporou ao setor público, desta forma para uma aplicação eficaz desta metodologia no setor público, faz-se necessário a realização de algumas adaptações ao modelo original, uma vez que o *BSC* foi desenvolvido para uso em empresas privadas (AFONSO *et al*, 2015).

O setor público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, encontra-se pressionado pela escassez de recursos financeiros e colocado perante a necessidade de adotar novos instrumentos de gestão, pois neste sentido o *BSC* é visto de forma capaz de trazer inovação aos serviços públicos, esta metodologia exerce uma atração imensa sobre os gestores (MATOS, 2010).

Para Tizott, Rizzo e Mendes (2010) tal metodologia é uma ferramenta que utiliza indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, de curto e longo prazo, ligando suas quatro perspectivas numa relação de causa e efeito, tendendo a atingir o desempenho idealizado pela organização. Dessa forma, por não enfatizar somente os resultados econômico-financeiros, sua metodologia é considerada flexível.

A flexibilidade do *BSC* permite ser adaptado e utilizado à realidade de entidades pública, pois este caracteriza-se como uma importante ferramenta de gestão estratégica ao setor público com flexibilidade para adaptar-se às peculiaridades das entidades governamentais, com potencial para contribuir na melhoria da administração gerencial pública brasileira (REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007).

Vale ressaltar que o *BSC* aplicado na administração pública deve adaptar suas perspectivas para que estas atendam especificamente, aos princípios inerentes ao setor público (ALMEIDA; QUEIROZ, 2014).

Conforme o modelo básico de *BSC* adaptado ao setor público, considerando as relações entre suas dimensões essenciais, pode ser evidenciado conforme apresentado na figura 7:



Figura 7: Modelo *BSC* para organizações públicas, proposto por Bergue.
Fonte: Bergue (2005, p.11).

De acordo com Bergue (2005), tais dimensões para fins de mapeamento estratégico

assentam-se nas seguintes considerações:

- a. Usuário e o contribuinte assumem posição de carro-chefe na construção das estratégias de governo, para fins de estratégia, logo que são os destinatários finais da ação governamental.
- b. Pessoas são consideradas como o elo entre o aparelho estatal e os destinatários do seu produto sendo os bens e serviços públicos;
- c. A geração de serviços públicos, no âmbito das organizações públicas com destaque para setores como a educação, a segurança a saúde e a justiça, é intensiva no fator trabalho;
- d. A estrutura tem papel essencial na Administração Pública, notadamente nos segmentos antes assinalados.

Na concepção de Reis, Colauto e Pinheiro (2007) formatar a estrutura do *BSC* para entidades públicas requer inspirar em experiências concretas de gestão empreendedora pública, o que significa também contribuir para a prática de uma gestão pública empreendedora. No entanto se cada entidade pública, ao delinear ações estratégicas para cada uma das perspectivas eleitas, tiver o cuidado de se inspirar nos princípios da gestão pública empreendedora terá a seu favor a certeza de que está se fundamentando em experiências já implementadas com sucesso em outras entidades.

A adaptação do *BSC* para organizações públicas parte do princípio central que move uma organização privada. Enquanto estas buscam o lucro, uma entidade governamental busca o atendimento ao cidadão. Logo, as estratégias para a concretização dos respectivos objetivos são invariavelmente diferentes e que, por seus resultados terem um cunho, na maioria das vezes, subjetivos, a Administração Pública encontra dificuldades para a definição estratégica de suas ações (ROSA *et al*, 2012).

Contudo, o imediatismo e a simplificação podem conduzir a maus resultados, pois a aplicação do *BSC* a um ponto isolado dentro de uma organização é pouco provável que produza resultados globais, desta forma para obter uma eficácia global é necessário que exista uma dinâmica geral com aplicação da metodologia em mais do que um mero departamento (MATOS, 2010).

É importante considerar que a administração pública possui um modelo de gestão orientado por propósitos institucionais e um padrão de valores culturais dedicados à prática gerencial sensivelmente diferenciados em relação a organizações da esfera privada. Considerando este aspecto, por envolver substancial complexidade, repisa-se que a presente abordagem limita-se, essencialmente, a propor para a administração pública dimensões

fundamentais específicas e relevantes para fins de gerenciamento orientado pela estratégia, quais sejam: o usuário/contribuinte; as pessoas; os processos; e a estrutura (BERGUE, 2005).

As perspectivas do *BSC* estão todas interligadas, nenhuma pode ser vista de forma independente, pois a ordem torna-se relevante, estas juntas mostram o desempenho e os resultados em toda a organização. As perspectivas do negócio no futuro determinam os objetivos estratégicos, os indicadores a usar, as metas, os projetos estratégicos e os seus responsáveis (MATOS, 2010).

Portanto conforme apresentado na figura 8, o *BSC* aplicado a administração pública deve adaptar suas perspectivas para que estas, especificamente, atendam aos preceitos inerentes ao setor público (ALMEIDA; QUEIROS, 2014).

PERSPECTIVAS	DISCRICÃO
Financeira	A perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo, pois ela não é o foco das outras perspectivas, uma vez que os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão (GALAS; FORTE, 2005). Entretanto, na área pública, a sociedade não está interessada na lucratividade de uma determinada ação estatal, e sim, na eficiência e eficácia do gestor na utilização e alocação dos recursos públicos (AFONSO ET AL, 2015).
Cliente	Para o setor público, é preciso ter uma perspectiva para os clientes, que meça o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente; e outra com foco no cidadão/sociedade que busque medir a efetividade da ação pública (GHELMAN; COSTA, 2006b).
Processos Internos	Tanto para as organizações governamentais e sem fins lucrativos como nas organizações privadas, a perspectiva dos processos internos tem os mesmos objetivos, ou seja, identificar os processos internos que são críticos para a organização e monitora-los. Nas organizações privadas, porém, o objetivo final é aumentar os ganhos financeiros dos acionistas, enquanto que nas organizações governamentais e sem fins lucrativos é a satisfação dos clientes (GALAS; FORTE, 2005).
Aprendizagem e Crescimento	Tem papel essencial na administração pública, especialmente nos seguintes processos, pessoas, usuários e contribuintes. Oferece as fundações para que as demais perspectivas do BSC obtenham sucesso. Funcionários estimulados com competências e ferramentas adequadas, operando num clima organizacional delineado para sustentar as inovações adotadas nos processos, são os elementos principais para a melhoria contínua, dentro das limitações financeiras, em direção ao sucesso dos cidadãos e à realização da missão. (ALMEIDA; QUEIROZ, 2014)

Figura 8: Perspectivas do *Balanced Scorecard* Adaptadas a Administração Pública.

Fonte: Afonso *et al* (2015); Almeida e Queiroz (2014); Galas e Forte (2005); Ghelman e Costa (2006b). Adaptado pela autora.

No modelo do *BSC* para o setor público as medidas financeiras serão basicamente vistas como facilitadoras do sucesso do cliente ou como restrições com as quais o grupo deve operar, considerando que a meta fundamental do setor público é executar a missão e as exigências de seus clientes (sociedade), não ficando centrada no retorno financeiro (ZAGO, 2006).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa de natureza aplicada foi caracterizada com exploratória em relação aos objetivos, dessa forma, foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa, onde utilizou-se do método dedutivo.

Quanto aos procedimentos metodológicos foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros, artigos científico, monografias, dissertações, teses e revistas, com o propósito de adquirir vasto conhecimento do tema proposto, como também contextualizar, fundamentar e auxiliar no desenvolvimento do referencial teórico e posteriormente na análise dos dados.

Para coleta dos dados, adotou-se a pesquisa documental, onde se utilizou instrumentos como o Plano Estratégico 2011-2015 do TCE-RO, Relatórios de Atividades do TCE-RO, os quais são publicados de trimestral e anualmente no site do TCE-RO, utilizou-se para fins de análise os anuais, publicados a partir do ano de 2011. A Resolução n. 136/2013/TCE-RO, também foi instrumento de análise, sendo as informações utilizadas em conjunto aos dados coletados na pesquisa de campo, por meio do questionário misto, aplicado aos responsáveis pelas Secretarias Regionais e Sede do TCE – RO.

Para realização da pesquisa de campo, na qual se fez necessário a entrevista indireta foi realizada TCE-RO em sua sede Porto Velho especificadamente com o Secretário de Planejamento do TCE-RO e secretários das 5 (cinco) Secretarias Regionais de Controle Externo da Corte, os respondentes foram identificados de acordo com a figura 9, na qual são identificadas às Secretarias Regionais e a denominação pela qual os respectivos respondentes foram identificados.

RESPONDENTE	SECRETARIA REGIONAL DE CONTROLE EXTERNO
R1	Porto Velho
R2	Vilhena
R3	Ji-Paraná
R4	Ariquemes
R5	Cacoal

Figura 9: Identificação de Respondentes das Secretarias Regionais de Controle Externo.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Foram elaborados dois (2) modelos de questionários, ambos misto, com questões abertas e fechadas conforme apêndices A e B, sendo: um aplicado ao Secretário de Planejamento, cujo envio foi em formato *Word* por *e-mail*; os questionários aplicados aos secretários das Secretarias de Controle Externo foi utilizado o envio via *e-mail* dos entrevistados e para este procedimento foi utilizado o aplicativo *Google Docs.*, utilizando-se

um *link* para viabilizar aos entrevistados acesso rápido, partindo do pressuposto que este instrumento torna a pesquisa menos exaustiva ao respondente.

Para a aplicação dos questionários nas Secretarias Regionais de Controle Externo, foi realizado o primeiro contato por telefone no dia 05 de maio de 2016, informando a cada secretário o motivo pelo qual estaria sendo realizada a pesquisa e os objetivos do estudo, solicitando endereço de *e-mail* para o qual posteriormente foi encaminhado questionário, cuja obtenção de respostas deu-se entre os dias 6 a 17 de maio de 2016. Registra-se que se fez necessário o reenvio do questionário, em média, de duas a três vezes, para 60% dos entrevistados.

Para tabulação dos dados foi utilizada planilha do *Excel* e o *Google Docs*. Considerando os objetivos da pesquisa, a análise foi dividida nas seguintes seções para melhor compreensão dos resultados obtidos: Quanto ao processo de implantação do planejamento estratégico no TCE-RO; Implantação/implementação da metodologia estratégica do *Balanced Scorecard (BSC)* no TCE-RO; Resultados obtidos com a implantação do planejamento estratégico alinhado ao BSC.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados é dividida em 3 (três) itens (4.1; 4.2 e 4.3), os quais abordam em sua amplitude sobre os procedimentos, desafios, resultados e sugestões quanto à implementação do Planejamento Estratégico alinhado ao *BSC* na Corte de Contas do Estado de Rondônia.

4.1 PROCEDIMENTOS QUANTO AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TCE-RO

A partir de 2009 o TCE - RO começou a desenvolver seu Plano Estratégico (PE), resultante de diversos estudos de viabilidade, capacitações de recursos humanos e reuniões entre os envolvidos no processo de implantação sobre a temática, elaborou-se o Primeiro Ciclo de Planejamento Estratégico no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, para o período de 2011 a 2015.

O processo de elaboração de um PE tem como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para avaliação do sucesso da estratégia de modo

focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados (SOUZA, 2010).

Conforme dados da pesquisa, este processo se deu em duas etapas:

- I. a primeira, prévia à elaboração do PE, consistindo na submissão de sugestões;
- II. posteriormente, com a conclusão do plano, encaminhando sugestões sobre como desdobrar as metas de acordo com a atividade fim (Controle Externo).

Quando questionados sobre quais seriam os objetivos a serem alcançados pela Secretaria Regional, cada respondente apresentou a realidade da secretaria que representa, declarando as respostas transcritas na figura 10.

R1	O principal objetivo seria a redução de estoques de processos, sendo que processos formalizados no ano de 2012 para trás deverão ser julgados ainda neste ano de 2016.
R2	Redução dos processos autuados até 2010 a serem julgados até o final do exercício.
R3	Orientar o controle externo à melhoria das políticas públicas; Combater o desperdício de recursos públicos, a fraude e a corrupção; Reduzir o tempo de apreciação e julgamento dos processos. Período de 2016 a 2020 conforme metas definidas no Planejamento Estratégico - PE.
R4	Fomentar a transparência na gestão dos Jurisdicionados; Induzir o aperfeiçoamento das políticas públicas; Combater o desperdício de recursos públicos.
R5	Quanto à perspectiva de resultado: Zelar pelo cumprimento das decisões proferidas pelo Tribunal de Contas e pelo adimplemento dos seus títulos executivos; Combater o desperdício de recursos públicos, a fraude e a corrupção; Fomentar a transparência na gestão dos controlados; Orientar o controle externo à melhoria das políticas públicas; Induzir a adoção de boas práticas de gestão pelo controlados por meio da capacitação. Período: até 2020.

Figura 10: Objetivos a serem alcançados pelas regionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Deste modo é possível afirmar que dentre os principais objetivos das Secretarias Regionais, compreendidos no período de 2010 a 2020, estão: à obtenção de maior agilidade quanto à apreciação/ julgamento dos processos e a atuação no combate a fraudes e corrupção envolvendo os recursos públicos.

De acordo com o Relatório de Atividades de apresentado ao final de 2012, desenvolveu-se, também, uma metodologia para avaliar o avanço da Corte de Contas no alcance dos objetivos traçados no Plano Estratégico, denominada Índice de Execução do Plano Estratégico - IEPE, cuja finalidade foi avaliar a execução das ações planejadas para o alcance dos objetivos do Plano Estratégico (RONDÔNIA, 2012).

Quanto ao acompanhamento e o registro da execução dos objetivos planejados, estes foram verificados periodicamente, mediante relatórios trimestrais encaminhados a Secretaria Geral de Controle Externo – SGCE em Porto Velho, a qual controla e avalia o desempenho geral das unidades de controle externo e repassa para a Secretaria de Planejamento do TCE-RO. No entanto, 20% dos respondentes afirmam que não há realização deste procedimento em

sua unidade regional.

Sobre o estabelecimento de metas a cumprir pelas Secretarias Regionais, 40% dos respondentes informaram a inexistência de metas, pois acreditam que as secretarias se encontram em fase de definição.

Porém, 60% dos respondentes afirmaram a existência de metas a cumprir direcionadas as Secretarias Regionais e dentre as metas destacam-se a redução dos estoques de processos formalizados até o final de 2016, priorizando os autuados antes de 2010, pois todos estes processos deverão estar aptos a serem levados à apreciação ou julgamento pela Corte de Contas, conforme resposta a seguir é elencada uma serie de metas consideradas pela regional.

R5- Monitorar, por meio de sistema informatizado, o cumprimento dos prazos estabelecidos nas decisões mandamentais; Realizar auditorias específicas para verificar o cumprimento da lei de transparência pelos controlados; Incremento gradativo da participação relativa das Auditorias Operacionais no Plano Anual de Fiscalização, para avaliar a qualidade dos gastos e dos serviços públicos essenciais; Promover o desenvolvimento e a capacitação de controlados, de modo a evitar a ocorrência de irregularidades em razão de lacunas de competências, dentre várias.

Para os respondentes cada meta é acompanhada de indicadores estratégicos, possibilitando verificar sua evolução; 20% dos respondentes das regionais afirmam desconhecer esse procedimento, o qual compreende na existência de um sistema de controle para avaliar a relação entre o que foi planejado e o executado, pois conforme mencionado pelos respondentes, este sistema foi idealizado pela empresa responsável por prestar consultoria: a Associação Brasileira de Orçamento Público (ABOP). Conforme Rondônia (2011b), a empresa foi contratada com o intuito de monitorar as atividades de execução e o desempenho do Plano Estratégico 2011-2015.

Quando questionados sobre a realização de reuniões durante o processo de implementação do PE, 80% dos respondentes das Secretarias Regionais afirmaram que: “sim”, ocorreram reuniões para se discutir e avaliar procedimentos utilizados e resultados obtidos.

No entanto, em relação à frequência de realização das reuniões percebe-se uma disparidade quanto à frequência, pois 40% dos respondentes afirmaram que as reuniões ocorreram trimestralmente, 20% mensalmente, 20% anualmente e 20% alegam não ter acontecido esse tipo de reunião.

Destarte, conforme disposições da Resolução n. 136/2013/TCE-RO:

§ 2º Os Secretários e gestores das Unidades Organizacionais do TCE-RO deverão promover, mensalmente, reuniões táticas para acompanhar e avaliar o alcance das metas dos objetivos estratégicos e o desempenho dos macroprocessos e processos de sua competência e responsabilidade.

A maioria dos respondentes, 83,35%, ao serem arguidos em relação acerca da análise de desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, afirmaram que é realizada análise quanto a este item ao término de cada trimestre, a qual ocorre na Reunião de Análise Estratégica - RAE. Nestas reuniões de análise, são considerados e avaliados os indicadores estratégicos, e ao final os resultados são apresentados no sistema de Gestão a Vista, composto pelo Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO), disponibilizado na *intranet*, aos servidores do TCE-RO; assim, conforme o Secretário de Planejamento não foi necessária à realização de reuniões para avaliação dos resultados nas Secretarias Regionais.

O sistema Gestão a Vista, trata-se de um sistema elaborado pela a empresa de consultoria ABOP e a Secretaria de Informática, o qual permite o acompanhamento pela *internet* do planejamento e execução dos Planos de Ação e dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos (RONDÔNIA, 2013).

Enquanto o Sistema de Medição de Desempenho Organizacional – SMDO, trata-se de um dos elementos principais do processo de gestão e consiste no conjunto de atividades destinadas a apoiar a implementação da estratégia, comunicar a posição e o progresso em direção às metas estratégicas e influenciar o comportamento e as ações dos gestores e demais servidores, baseando-se na aplicação e análise dos resultados de indicadores desenvolvidos com base no planejamento estratégico (RONDÔNIA, 2013).

Conforme disposto no artigo 3º da Resolução n. 136/2013/TCE-RO:

A qualidade da gestão do TCE-RO e a efetividade de suas ações serão aferidas por um conjunto de indicadores de desempenho, que têm por objetivo possibilitar o monitoramento e a avaliação do alcance dos objetivos e metas estabelecidas no Plano Estratégico do TCE-RO 2011-2015.

I – Na operacionalização do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional - SMDO serão utilizados os seguintes índices:

- a) IEPE – Índice de Execução do Plano Estratégico – avalia o progresso da implantação dos Planos de Ação;
- b) IAMOE – Índice de Avaliação das Metas dos Objetivos Estratégicos – afere o cumprimento das metas propostas nos indicadores de desempenho.

A percepção quanto ao desempenho, conforme dados coletados junto aos respondentes da Secretaria de Planejamento e as Secretarias Regionais de Controle Externo, 66,66% consideram satisfatórios os resultados relacionados ao desempenho obtido por meio da efetiva aplicação do Planejamento Estratégico. O Secretário de Planejamento acrescentou a informação de que o desempenho obtido é consequência do empenho do TCE-RO em empreender as ações necessárias ao alcance de suas metas e indicadores estabelecidos, e, sobretudo o apoio da alta direção.

Conforme dados da pesquisa, a fase de análise estratégica (análise interna e externa)

foi realizada por grupos internos e também em conjunto a membros de outros tribunais de contas. Ressalta-se que esse processo obteve resultado satisfatório, ao considerar o alcance de várias metas. Conforme este critério, os Secretários Regionais elencaram os principais pontos fortes e pontos fracos, vivenciados no estágio de análise estratégica, os quais são apresentados na figura 11.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitações que foram realizadas principalmente com os diretores dos setores, pois a preocupação maior é formar líder e não chefe; 2. Capital intelectual do TCE-RO, estimulado por uma sólida política de aperfeiçoamento técnico; 3. A credibilidade técnico-operacional das unidades de controle externo; 4. A autonomia administrativa e financeira da Instituição; 5. Anseio da sociedade por uma administração pública eficiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O reduzido número de servidores para atender toda a demanda da Corte e a estrutura atual do Plano de Cargos, Carreiras e Salários; 2. A baixa integração interpessoal e Inter setorial; 3. O excesso de burocracia, baixa uniformização e manualização de procedimentos; 4. A falta de treinamento em áreas específicas; 5. Uma boa parcela da Sociedade diz não saber a função do TCE-RO.

Figura 11: Pontos fortes e fracos vivenciados no estágio de análise estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao questionar sobre as dificuldades na ocasião de implementação/manutenção do processo de planejamento estratégico, pode-se perceber que o reduzido número de servidores na Corte de Contas é considerado uma das mais relevantes dificuldades, induzindo ao desafio diário de conciliar a demanda crescente de trabalho com o número insuficiente de servidores; esse contingente insuficiente de servidores também foi mencionado como um dos pontos fracos no estágio de análise do processo.

O processo de implantação do Planejamento Estratégico apresenta disparidades quanto ao seu desempenho nas Secretarias Regionais de Controle Externo como pode ser entendida de acordo com a figura 12.

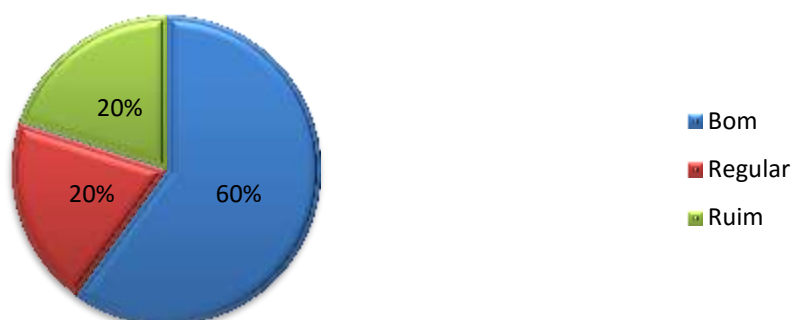


Figura 12: Avaliação da implantação do Planejamento Estratégico nas unidades regionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para os Secretários Regionais que avaliaram de maneira positiva “bom ou regular” o processo de implantação do PE nas unidades regionais do TCE-RO, tais resultados são reflexo de procedimentos como definição dos objetivos, metas a serem cumpridas, principalmente, após contribuição da ATRICON, associação que congrega todos os membros (conselheiros e ministros) dos Tribunais de Contas do Brasil, que determinou o alcance de várias metas, principalmente a redução do tempo de análise de processos, para que se tenha maior efetividade na atuação dos TC's. Os respondentes informaram que o apoio do *staff* da Corte facilitou a implantação do PE.

4.2 IMPLANTAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA ESTRATÉGICA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) NO TCE-RO

De acordo com o Secretário de Planejamento, no TCE-RO, o planejamento estratégico foi desenvolvido a partir de uma metodologia híbrida, sendo ela, a Gestão pelas Diretrizes (GPD) e o *Balanced Scorecard* - BSC.

A Gestão pelas Diretrizes (GPD) pode ser aplicada em conjunto com o BSC, de forma complementar, pois segundo Silva (2013), o BSC é usado para formulação do plano de longo prazo e, complementarmente, a GPD atua no desdobramento de objetivos institucionais em individuais para todos os membros da organização em um plano anual (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Para implantação do BSC uma das etapas do processo compreende a definição da missão da organização. Por unanimidade, ou seja, 100% dos respondentes (Secretários das Regionais) afirmaram ter “sim” participado desta etapa do processo, no entanto, alegam que não houve a definição de uma missão específica por unidade regional. Desta forma, com a participação do Conselho Superior de Administração do Tribunal e de todos os servidores da Corte, foi possível definir uma missão a nível organizacional, a qual ficou definida como “Fiscalizar a administração pública estadual e municipal, zelando pela legalidade, moralidade, eficiência e garantindo a correta aplicação dos recursos públicos” (RONDÔNIA, 2011a).

No TCE-RO o BSC está formulado de acordo com 4 (quatro) perspectivas consideradas equilibradas e harmônicas, sendo elas:

- a) De resultados,
- b) De processos internos,
- c) De pessoas e inovações e

- d) De orçamento e logística, conforme apresentado no Anexo A (RONDÔNIA, 2011a).

No entanto 20% das regionais afirmam que além das perspectivas apontadas no plano estratégico também adota uma perspectiva de melhoria continua dos trabalhos para sua Regional.

Quando questionados sobre a importância de ter uma perspectiva voltada à sociedade, na opinião dos Secretários Regionais a existência da perspectiva voltada à sociedade colabora na ampliação de canais de comunicação com a sociedade, proporcionando maior transparência sobre as ações desenvolvidas pelo TCE-RO, pois a divulgação de seus resultados numa linguagem acessível contribui à efetividade da atuação do TCE-RO, constituindo o principal retorno à sociedade.

O processo de *feedback* e de aprendizagem no TCE-RO foi considerado como uma inovação, pois antes não tinha esse processo sobre a atuação no setor, esta situação está presente nas reuniões setoriais, bem como nas Reuniões de Avaliação Estratégica - RAE, a qual é destinada a analisar trimestralmente os resultados e avaliar o desempenho e a qualidade da gestão do Tribunal de Contas, e é presidida pelo presidente da Corte de Contas (RONDÔNIA, 2013).

O processo de *feedback* e aprendizado visa proporcionar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo, desta forma o *BSC* permite que uma organização possa monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo também a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional (PRIETO *et al*, 2006).

Para o desenvolvimento deste processo, foi desenvolvida uma estratégia de treinamento de servidores voltados a solucionar as deficiências detectadas na fase de coleta de sugestões e análise dos dados colhidos. No entanto, mesmo com esta preocupação de proporcionar treinamentos aos servidores, ainda há respondentes, representantes das regionais que afirmam o desconhecimento deste processo no TCE-RO.

No processo de manutenção e implementação do *BSC* no plano estratégico do TCE-RO é considerada a questão da eficiência e eficácia como também a efetividade que é o resultado esperado do plano estratégico. Nesse sentido o TCE-RO tem sido destaque a nível nacional e servindo de referência para outros TCEs em virtude dos avanços conseguidos com seu plano estratégico.

A efetividade representa a capacidade da organização em coordenar esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados e a manutenção da organização no ambiente.

Para que uma organização seja efetiva, torna-se necessário que ela seja também eficiente e eficaz, onde é necessário salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

No entanto, os maiores diferenciais apresentados pelo BSC referem-se à estruturação de objetivos estratégicos, seus respectivos indicadores em perspectivas e a construção do relacionamento entre esses objetivos por intermédio de relações de causa e efeito, esta lógica é especificada por meio de um “mapa estratégico” conforme apresentado no Anexo B, no qual cada objetivo é integrado por uma cadeia de causa e efeito, aos quais são associados a indicadores que relacionam os resultados planejados na estratégia aos meios que devem levar a esse resultado (SOUZA, 2010).

Considerando as respostas obtidas com a realização da pesquisa verificou-se que o BSC enfrentou resistência em 40% das Secretarias Regionais do TCE-RO, principalmente advinda de servidores mais antigos, pois são resistentes a mudanças estruturais, gerando desconfiança quanto à validade e utilidade das sugestões de inovações oferecidas.

Para minimizar manifestos de resistências, fez-se necessário compromisso da Alta Corte para conscientizar todos quanto à importância da participação de cada um no decorrer do processo de mudanças. Foram realizadas reuniões setoriais e multifuncionais, envolvendo servidores e a alta gerência na discussão das questões relevantes ao planejamento estratégico da organização, o que provocou um envolvimento maior de todos os servidores.

O fato proporcionar aos servidores o conhecimento de tudo o que estava ocorrendo em relação à elaboração e execução do plano estratégico, ou seja, torna-lo um plano participativo, foi uma das estratégias utilizadas para proporcionar o envolvimento de todos os servidores e desta forma minimizar as resistências e desconfianças quanto à eficiência da metodologia aplicada na Corte.

Mas a resistência não foi unânime e em algumas Secretarias Regionais não houve resistência e o processo ocorreu conforme as expectativas. Para o Secretário de Planejamento, um dos principais fatores favoráveis foram as constantes reuniões e o acultramento sobre as atividades de planejamento estratégico e as capacitações proporcionadas pelo TCE-RO relativas a planejamento estratégico, BSC, indicadores de desempenho dentre outros pertinentes.

Logo, o sucesso de uma organização, na era do conhecimento, é fortemente influenciado pela motivação e capacitação da sua força de trabalho. Desta forma o treinamento aumenta a qualificação dos servidores que conseqüentemente aumentam sua capacidade de promover mudanças significativas em métodos e processos que promovem uma

melhora dos serviços ofertados pela organização (GHELMAN; COSTA, 2006b).

Segundo informações de 40% dos respondentes, há no planejamento estratégico indicadores que propiciam a avaliação dos recursos humanos atuantes nas Secretarias Regionais. Na percepção dos respondentes, a principal finalidade desses indicadores é avaliar a melhor aptidão de cada servidor com relação ao trabalho que executa. No entanto, 60% dos respondentes afirmam desconhecer a existência de algum indicador, mas afirmam saber que o TCE-RO está buscando implantar um indicador de gestão por competência.

Em relação ao compartilhamento de práticas e experiências a respeito das táticas específicas de adaptação ao Planejamento Estratégico e *BSC* entre as Secretarias Regionais, em 60% das Secretarias Regionais os respondentes afirmaram desconhecer a existência dessas práticas. Os demais 40% dos respondentes afirmam existir um compartilhamento, o qual se deu por meio das palestras e reuniões ocorridas para se fazer uma auto avaliação dos setores, propiciando o compartilhamento de práticas e experiências entre as Secretarias Regionais e seus representantes.

4.3 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO BSC

Acerca dos principais resultados obtidos com a implantação do *BSC*, 40% dos respondentes das Secretarias Regionais de Controle Externo afirmaram que não existiu qualquer acompanhamento específico quanto aos resultados do planejamento estratégico compreendido no período 2011-2015; contrariando essa percepção, os demais 60% dos respondentes representantes das Secretarias Regionais afirmam que existiu sim acompanhamento dos resultados e que os mesmos foram perceptíveis em suas unidades.

Dentre os principais resultados observados, os respondentes afirmam que as atividades executadas pelos servidores do TCE-RO passaram a enfatizar a realização das atividades fundamentadas num planejamento institucional, observando-se, portanto a necessidade de que todos os envolvidos desenvolvam seu trabalho para atingir determinado resultado; na ocasião, os respondentes destacaram também a adoção do direcionamento dos trabalhos executados ao cumprimento das metas estabelecidas e a padronização das atividades.

Quanto à implementação dos objetivos previstos no plano estratégico 2011- 2012, de acordo com os Secretários Regionais da Corte de Contas, estes ainda não foram implementados totalmente, no entanto trata-se de um processo contínuo que se renova a cada cinco anos, logo, as metas planejadas e não alcançadas serão redefinidas para o próximo ciclo.

Sobre a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido ao final do plano

estratégico, 60% dos respondentes ressaltaram que, apesar da escassez de servidores disponíveis à realização de trabalhos de campo (auditorias/inspeções), os resultados são considerados satisfatórios, afinal, no decorrer do período 2011-2015, os resultados esperados foram atingidos.

Os respondentes informaram ainda que o TCE-RO Tribunal vem passando por um período ímpar em relação a sua atuação, principalmente após o Plano Estratégico 2011-2015, pois a qualidade dos trabalhos realizados nos setores que o compõem se aprimoraram consideravelmente.

Dos respondentes, 20% consideram que em sua unidade de gestão os resultados alcançados foram irrelevantes considerando a expectativa; outros 20% dos respondentes afirma que não houve acompanhamento de indicadores do PE na unidade, o que provoca o desconhecimento com relação aos do PE em sua unidade regional. Desta forma, quando questionados sobre quais os principais fatores que podem levar ao fracasso do planejamento estratégico nas instituições públicas, foi possível identificar junto aos Secretários Regionais os seguintes fatores:

- I. O não envolvimento dos servidores;
- II. Falta de comprometimento, assim como a ausência de compromisso da Alta Cúpula (conselheiros) na implementação dos objetivos traçados;
- III. Resistência em adotar melhorias voltadas aos servidores como forma de estímulo aos resultados alcançados;
- IV. Falta de divulgação e transferência dos resultados alcançados mediante internet, publicações e reuniões de avaliação;
- V. Adoção de metodologia/ferramenta em descompasso com a realidade.
- VI. Mudanças periódicas de gestão, causando uma descontinuidade das ações e do planejamento.

Diante destes fatores verificou-se compreender que para o planejamento estratégico no setor o público gerar bons resultados é primordial o engajamento entre servidores e a alta direção, pois assim refletirá no bom desempenho das funções da instituição; a transparências de suas ações e resultados poderá melhorar os resultados, quanto influenciar diretamente na atuação do TCE-RO na fiscalização da boa aplicação dos recursos públicos, proporcionando uma resposta positiva à sociedade.

Quanto à contribuição do planejamento alinhado a metodologia do BSC no TCE-RO, de acordo com os Secretários Regionais, foi uma excelente iniciativa da Direção da instituição, diante da possibilidade de uma melhor organização entre a escassez de recursos

financeiros e a necessidade de gerar o máximo de benefícios à sociedade; conforme os respondentes foi possível ser mais eficaz e efetivo em relação às ações da instituição, visto que esta junção entre Planejamento Estratégico e BSC, teve sucesso, principalmente porque a alta cúpula está comprometida com o melhoramento dos trabalhos realizados pela Corte de Contas.

Em relação ao aperfeiçoamento da implementação do Planejamento Estratégico nas Secretarias Regionais do TCE-RO, foi sugerido pelos secretários regionais, maior participação de todos servidores na elaboração dos objetivos e metas do planejamento estratégico, ou seja, abrir um canal de discussões com todos os atores envolvidos, assim como maior tempo pra discussão acerca dos objetivos e metas, e a realização de reuniões de avaliação periódicas com todos os servidores das unidades regionais, visando elencar soluções conjuntas quanto ao planejamento estratégico.

No entanto, os consultores da ABOP avaliam que o planejamento estratégico do TCE-RO foi elaborado com propriedade e se constituiu numa ferramenta de elevado valor gerencial (RONDÔNIA, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas, diante de sua principal função de atender as necessidades do cidadão, seja por meio de destinação de recursos ou até mesmo na fiscalização da devida utilização/destinação destes, como é o caso dos Tribunais de Contas, os quais tem a necessidade de adotar procedimentos e medidas que auxiliem no desenvolvimento de sua missão constitucional, proporcionando maior agilidade, eficiência e eficácia em suas ações.

Desta forma, o Planejamento Estratégico em conjunto ao *Balanced Scorecard (BSC)*, ambos originários do setor privado, após adaptações, conforme sua flexibilidade das realidades do setor público vem proporcionando resultados satisfatórios. O planejamento estratégico compõe um mecanismo que auxilia o gestor na tomada de decisão por meio do conhecimento do ambiente da sua organização, seja ele interno ou externo, assim como permite conhecer suas forças, fraquezas e ameaças através de suas análises de ambiente, possibilitando ao gestor, em conjunto a seus colaboradores se posicionarem perante estes critérios, adotando medidas de curto, médio ou longo prazo, minimizando resultados e surpresas onerosas.

O objetivo principal da pesquisa foi verificar os procedimentos necessários à implementação (manutenção) do planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard* no

TCE-RO e em suas respectivas Secretarias Regionais de Controle Externo, considerando-se o alcance desse objetivo.

O alcance do objetivo geral deste estudo deu-se por intermédio da abordagem teórica sobre o planejamento estratégico no setor público, *BSC* e demais conceitos pertinentes; a identificação dos procedimentos necessários à implementação do planejamento estratégico nos entes do setor público assim como o conhecimento dos resultados/contribuições proporcionados pela metodologia de planejamento estratégico baseado no *BSC* qual foi adotada pelo TCE-RO.

É perceptível que dentre os procedimentos, se destacam: a necessidade um acompanhamento e avaliação periódica dos objetivos e meta a cumprir, tanto a nível regional quanto institucional, assim como a necessidade de capacitação dos servidores quanto aos processos de Planejamento Estratégico, ao *BSC* e suas perspectivas.

Verificou-se que algumas das Secretarias Regionais, representadas por seus Secretários há desconhecimento quanto ao *BSC*, este posicionamento pode ser compreendido como um ponto fraco e uma ameaça ao desempenho do plano estratégico na regional.

Sobre os resultados obtidos pelo TCE-RO, resultantes da implantação do *BSC*, pode-se afirmar que o *BSC* é uma ferramenta que viabiliza a geração de resultados positivos na gestão pública, visto que contribuiu de maneira eficaz com a padronização dos trabalhos da Corte de Contas, constituindo fator impulsionador ao comprometimento com a realização de metas, driblando a escassez de servidores e recurso públicos, os quais são considerados fatores limitadores do processo de Planejamento Estratégico.

O principal fator limitador à realização da presente pesquisa foi à alta demanda de trabalho dos respondentes, impossibilitando a realização das entrevistas tanto pessoalmente, quanto via ligação telefônica, o que consequentemente demandou maior tempo e atenção dos entrevistados.

Para pesquisa futuras sugere-se a realização de um estudo sobre a viabilidade da implementação da metodologia do *BSC* ao Plano Diretor Municipal.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Rodrigo Winter *et al.* Uma avaliação da adoção do *BSC* pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo: v. 20, n. 66, Jan./Jun. 2015. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/25429> > Acesso em: 24 de nov. de 2015.

ALBUQUERQUE, Katia Silene Lopes de Souza; ROCHA, Joséiton Silveira da; SÃO PEDRO, Edvanda Sena de. Diretrizes para Implantação e Monitoramento de Estratégias na Administração Pública Estadual: Uma Proposta Baseada no *Balanced Scorecard*. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**. v. 2, n. 2, p. 20-34, 2010. Disponível em: < <http://www.reacfat.com.br/Index.php/reac/article/viewFile/28/37> > Acesso em: 22 de nov. de 2015.

ALMEIDA, Marcus Irineo Carvalho de; QUEIROZ, Filipe Lima. **Balanced scorecard como ferramenta do planejamento estratégico na administração pública: o caso da secretaria de infraestrutura do município de Cedro-ce**. Artigo (Graduação em Administração de empresas) - Centro de ensino superior do Ceará. Fortaleza: 2014. Disponível em: < <http://www.faculdescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/B%20S%20C%20COMO%20FERRAMENTA%20DO%20PLANEJAMENTO%20ESTRATEGICO%20NA%20ADMINISTRACAO%20PUBLICA%20O%20CASO%20DA%20SECRETARIA%20DE%20INFRAESTRUTURA%20DO%20MUNICIPIO%20DE%20CEDRO%20CE.pdf> > Acesso em: 18 de nov. de 2015.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. Estratégia em ação: Planejamento estratégico e *balanced scorecard* na Osid. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**.v. 1, n. 1, p. 18-34, 2012.Disponível em: < <http://revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/28> > Acesso em:22 de nov. de 2015.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertolli. Planejamento estratégico. **Universidade Federal do Paraná- UFPR**, Curitiba: 2012. Disponível em: <http://www.slaconsultores.com.br/artigos/planejamento_estrategico.pdf> Acesso em: 06 de dez. de 2015.

BERGUE ,Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas. **Revista Análise – PUC**. São Paulo: 2005 nº 2. Volume 16. Disponível em: < http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/BERGUE_Sandro_GestaoPessoasBSC.pdf> Acesso em: 05 de dez. de 2015.

BIZ, Alexandre Augusto; DALL'AGNOL, Rafael. A contribuição do *balanced scorecard* como instrumento de gestão estratégica para os organismos públicos de turismo do Estado de Santa Catarina: uma abordagem teórica. 2006. In: **IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL**. Caxias do Sul: Disponível em: < http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenu/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT11-B4.pdf> Acesso em: 18 de nov. de 2015.

CESENA, Teresinha M. **Balanced Scorecard para organizações públicas: a experiência da companhia nacional de abastecimento-CONAB**. 2006. Dissertação. Disponível em:<<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/balanced-scorecard-para-organizacoes-publicas-experiencia-companhia-nacional>> Acesso em 16 de mar. de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CHONAN, Reginalda Shizue; KEHRIG, Ruth Terezinha. Potencialidade do uso combinado do *Balanced scorecard* e da aprendizagem organizacional na gestão estratégica de saúde em município de pequeno porte. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Sorocaba: v. 7, n. 1, p. 27-38, 2008. Disponível em: <

<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/377> > Acesso em: 19 de nov. de 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS – CNM. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas**– Brasília: CNM, 2008. 64 p. Vol. 6. Disponível em: < <http://ecliente2.com.br/alec/paulo/wp-content/uploads/2015/08/novaadministracaopublica24225.pdf> > Acesso em: 03 de dez. de 2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público: NBCs T 16.1 a 16.11**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade. 2012. Disponível em: < http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Setor_P%C3%BAblico.pdf > Acesso em: 23 de nov. de 2015.

CORRÊA, Wendella Maria Cézar da Cruz; OLIVEIRA, Ely Brasil Silvério Júnior de. **Modelo de gestão baseado no *balanced scorecard*: estudo de caso no ministério da justiça**. 2014. Disponível em: < http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/0044990d3d7e3d4a46293e5e72299e37.pdf > Acesso em>18 de nov. de 2015.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**. v. 3, n. 5, 2003. Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/artic le/view/11680> > Acesso em: 22 de nov. de 2015.

DINIZ, Fernanda Alves; SOUZA NETO, Salomão de. O *Balanced Scorecard* como Ferramenta do Planejamento Estratégico no Exercício de Gestão Simulada. **REVISTA LAGOS**. v. 2, n. 1, 2011. Disponível em:< <http://www.revistalagos.uff.br/index.php/lagos/article/viewArticle/72> > Acesso em: 04 de dez. de 2015.

FIGUEIREDO, Mauricio. **Alinhamento estratégico com BSC e GPD**. Florianópolis: 2011. Disponível em: < <http://www.jexperts.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Alinhamento-Estrat%C3%A9gico-com-BSC-e-GPD.pdf> > Acesso em: 19 de nov. de 2015.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. A implementação do *Government Performance and Results Act* na administração pública dos EUA. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 3, p. 92-121. 1999. Disponível em: < Disponível em: < http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_rubenstavares.pdf > Acesso em> 10 de nov. de 2015.

GALAS, Eduardo Santos. FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 6, n.2. P. 87-111, 2005. Disponível em: < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ram/article/view/74/74> > Acesso em: 10 de dez. de 2015.

GALINDO, Alexandre Gomes et al. *Balanced Scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia– SEGeT–ADEB**. Resende: 2005. Disponível em: < http://www.inf.aedb.br/seget/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf > Aceso em: 10 de dez. de 2015.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da Adoção do *Balanced Scorecard* em organizações públicas. **Associação Educacional Dom Bosco**. Resende: 2006a. Disponível em: < http://cetir.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf > Acesso em: 21 de out. de 2015.

_____. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: **XIII SIMPEP-Bauru**. São Paulo: v. 6, 2006b. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf> Acesso em: 22 de out. de 2015.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**. n. 74, p. 73-108, 1997. Disponível em: < evista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/1003/1077 > Acesso em: 29 de nov. de 2015.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Aprendizado organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis: v. 1, n. 1, p. 84-103, 2010. Disponível em: < <http://aplicacoes.unisul.br/ojs/index.php/EeN/article/viewArticle/33> > Acesso em: 22 Ago. 2015.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução Luis Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

LIMA, Jean Marcel Cunto. **O modelo de gestão estratégica do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte: a análise da implantação do Balanced Scorecard**. 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. < <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/12225>> Acesso em 17 de mar. de 2016.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37044/35817> > Acesso em: 29 de nov. de 2015.

MATOS, José Ranolfo De Sousa. Desafios e Ameaças ao Processo de implementação da Gestão Estratégica com o Método *Balanced Scorecard* nas Organizações Públicas. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**. v. 6, n. 1, p. 145, 2010. Disponível em: < <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/47> > Acesso em: 04 de dez. de 2015.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031 Disponível em: < <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>> Acesso em 06 de mar. De 2016.

MENDES, Rodrigo Hubner. BINDER, Marcelo Pereira. PRADO JR, Sérgio Túlio. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões. In: **XXX ENANPAD**. 2006. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2072.pdf>> > Acesso em: 29 de nov. de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos , metodologia e praticas**. 24. Ed. São Paulo. Atlas. 2007.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. 2. Ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

PEDRO, José Maria. *O Balanced Scorecard* (BSC) no sector público. **Informação e Informática**. v. 28, p. 14-23, 2004. Disponível em: < <http://m.isaca.org/Groups/Professional-English/performance-measurement/GroupDocuments/BSC%20no%20Sector%20Publico.pdf> > Acesso em: 22 de out. de 2015.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro *et al.* **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard**. 2000. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Disponível em:< http://jornalgggn.com.br/sites/default/files/documentos/Gestao_das_Universidades_Federais.pdf > Acesso em 18 de mar. de 2016.

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. **ENAP**. Brasília: 2000. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/683/Planejamento%20estrat%c3%a9gico%20municipal%20no%20Brasil%20-%20uma%20nova%20abordagem.pdf?sequence=1&isAllowed=y> > Acesso em: 23 de nov. de 2015.

_____, Peter. PEM revisitado: Como *Balanced Scorecard* e Gerenciamento de Projetos. In. **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. 2. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial. 2010. Disponível em: < http://www.mpprio.com.br/downloads/Novo_PEM.pdf> Acesso em: 24 de nov. de 2015.

PINTO, Francisco José Simões. A Avaliação da performance e o *Balanced Scorecard* no contexto da Reforma da Administração Pública. **Centro Distrital de Segurança Social de Faro**. 2004. Disponível em: < <http://www.franciscojspinto.com/pdf/comun2congap2.pdf>> Acesso em: 05 de jan. de 2016.

PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92. São Paulo: 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v13n1/29578.pdf> > Acesso em: 10 de dez. de 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: < <http://files.metodologiacycientifica.com/200000005-138251575c/e-book-mtc.pdf> > Acesso em: 02 de nov. de 2015.

REDI, Renata et al. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do**

Balanced Scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes. Dissertação (Mestrado Engenharia e Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2003. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85038/197447.pdf?sequence=1&isAllowed=y> > Acesso em: 06 de dez. de 2015.

REIS, Geraldo Vieira dos ; COLAUTO, Romualdo Douglas; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. Proposta de Adaptação do *Balanced Scorecard* para Órgãos Públicos: um Enfoque na Secretaria Geral de Administração (Segedam) do Tribunal de Contas da União. In: **Anais... do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. Minas Gerais: 2007. Disponível em: < http://gpi.aedb.br/seget/artigos07/1443_BSC_Seget_2007.pdf > Acesso em: 04 de dez. de 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Albino. **O Método Grumbach: Uma Formulação Brasileira de Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: < <http://www.geocities.ws/gestao.estrategia/artigos/seget2006ribeiro.pdf> > Acesso em: 06 de dez. de 2015.

RONDÔNIA, Tribunal de Contas. **Plano estratégico 2011-2015**. Porto Velho: 2011a. Disponível em: < <http://www.tce.ro.gov.br/arquivos/Downloads/Publicacao-Plano-19-07-11-11-26-12.pdf> > Acesso em: 22 de ago. de 2015.

_____, Tribunal de conta do estado de. **Relatório de Atividades (TCE-RO)**. 2011b. Disponível em: < <https://www.tce.ro.gov.br/arquivos//Siscom/Relatorios/Atividades-out-11-dez-11.pdf> > Acesso em: 21 de abr. de 2016.

_____, Tribunal de conta do estado de. **Relatório de Atividades (TCE-RO)**. 2012. Disponível em: < <https://www.tce.ro.gov.br/arquivos//Siscom/Relatorios/Atividades-out-12-dez-12.pdf> > Acesso em: 21 de abr. de 2016.

_____, Tribunal de conta do estado de. **Relatório de Atividades (TCE-RO)**. 2013. Disponível em: < <https://www.tce.ro.gov.br/arquivos//Siscom/Relatorios/Atividades-out-13-dez-13.pdf> > Acesso em: 21 de abr. de 2016.

_____, **Resolução N. 136 de 8 de outubro de 2013, Estabelece o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional – SMDO**. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. Porto Velho. Disponível em: < [http://www.tce.ro.gov.br/arquivos/Siscom/Arquivos/Noticia_6497_Arquivo_1\\$Res-136-2013\[1\].pdf](http://www.tce.ro.gov.br/arquivos/Siscom/Arquivos/Noticia_6497_Arquivo_1$Res-136-2013[1].pdf) > Acesso em 21 de abr. de 2016.

ROSA, Marcelo Medeiros da, *et al.* Gestão pública através de mapas estratégicos do Balanced Scorecard: um estudo de caso do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo-DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v13n40p67-79>. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 40, p. 67-79, 2014. Disponível em: < <http://revista.crcsc.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/viewArticle/2097> > Acesso em: 27 de out. 2015.

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e meio porte**. 2010. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial) Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf > Acesso em 06 de mar. 2016.

SILVA, Flávia de Araújo. **Adoção do planejamento estratégico pelos tribunais de contas brasileiros**, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2013. Disponível em: <http://www.cepcon.face.ufmg.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=10:defesas&download=151:adoo-do-planejamento-estrategico-pelos-tribunais-de-contas-brasileiros&Itemid=97 > Acesso em: 10 de dez. de 2015.

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O Processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria: v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/3833>> Acesso em: 22 de ago. de 2015.

SILVA, Leandro Costa da. O *Balanced Scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, Rio de Janeiro: v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n4art6.pdf>> Acesso em 17 dez. de 2015.

SILVA, Wânia Cândida da *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**. Viçosa: v. 13, n. 1, p. 90-101. 2013. Disponível em: <<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf> > Acesso em: 22 de nov. de 2015.

SOARES ,Glauciana gomes .**A implantação do *Balanced Scorecard* na gestão de recursos humanos: O caso prático de uma empresa brasileira** .Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Porto. 2011. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/56847>> Acesso em: 06 de dez. de 2015.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas**. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos. Monografia (Especialização) - Universidade Gama Filho. Brasília: 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF> > Acesso em: 21 de out. de 2015.

TISOTT ,Sirlei tonello. RIZZO marçal rogerio. MENDES Luciano. *Balanced Scorecard*: uma proposição de utilização na gestão de resíduos sólidos urbanos.In: **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_123_795_16959.pdf> Acesso em: 05 de dez.

VIOTTO, Paulo Jair. **Planejamento estratégico**. 2008. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/areaacademica/materiais/posgraduacao/MBA_em_Gestao_Empresarial/Planejamento_Estrategico_de_Negocios/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C9GICO%20INBRAPE.doc > Acesso em: 24 de nov. de 2015.

YONEZAWA, Debora Patricia; CARMO, Michele Aparecida Silva do; SOUZA, Renata Romero. Aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Setor Público: um estudo sobre sua

viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina/PR. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 2, n. 3, p. 03-13, 2012. < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/13507>> Acesso em 18 de mar. de 2016.

ZAGO, Silvio Luis da Silva. ***Balanced Scorecard* como ferramenta na avaliação de desempenho da gestão do orçamento público: caso prático: DMAE**. 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências econômicas. Porto Alegre. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10555>> Acesso em: 18 de jan. de 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AO SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO DO TCE-RO.

1 IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1.1 Nome: _____

1.2 Cargo: _____

1.3 Tempo no cargo/função: _____

1.4 Formação acadêmica;

() Ciências contábeis

() Administração de Empresas

() Direito

() Economia

() Outras _____

2 PROCEDIMENTOS QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TCE/RO

2.1 O que levou o TCE-RO a optar pelo planejamento estratégico?

2.2 Quando começou a ser implantado o processo?

2.3 A formulação e a implementação do planejamento se deu por intermédio:

() exclusivamente de servidores da instituição

() consultores externos

() servidores com auxílio de consultores externos

() outros. Especificar. _____

2.4 Considerando o processo de definição de estratégias, o TCE-RO deparou-se com algum tipo de dificuldades?

() Sim. Quais foram às dificuldades e os desafios encontrados? _____

Quais os procedimentos adotados para contornar essas dificuldades e desafios? _____

() Não.

2.5 Qual o setor responsável pelo controle do desempenho/resultado alcançado com o planejamento estratégico?

() Setor Planejamento

() Comitê específico

() Outro? _____

2.6 Houve alguma análise do desenvolvimento do processo de plano estratégico ao final de cada ano?

() Sim. Como ela foi realizada e por quem ela foi realizada? _____

Quais os fatores considerados nessa análise? _____

() Não. Quais os fatores impeditivos para realização dessa análise? _____

2.7 Caso tenha acontecido, as análises dos resultados obtidos, costumam ser:

() Excelentes () Satisfatórios

() Razoáveis () Insatisfatórios

Onde esses resultados encontram-se apresentados? _____

2.8 Em sua opinião, por quais motivos os resultados obtidos são considerados conforme o assinalado na “2.7”?

2.9 São realizadas reuniões para avaliação dos resultados nas Secretarias Regionais?

- () Sim, individual com cada regional.
() Sim, com todas as secretarias regionais.
() Não foi necessário este tipo de reunião.

Posterior a essas reuniões, como são tratados os dados e as opiniões apresentadas? _____

2.10 São realizadas reuniões para discutir implementação do BSC, novas iniciativas, projetos e/ou metas?

- () Sim, individual com cada regional.
() Sim, com todas as secretarias regionais.
() Não foi necessário este tipo de reunião.

Posterior a essas reuniões, como são tratados os dados e as opiniões apresentadas? _____

2.11 Quais os critérios considerados ao realizar uma análise estratégica do ambiente interno e externo do TCE/ RO?

Ambiente Interno	Ambiente Externo

2.12 Como se deu o processo de alinhamento organizacional à estratégia? Cite os pontos positivos e negativos.

2.13 Foi feita prestação de contas específica sobre os resultados alcançados com o plano estratégico para o público externo?

- () Sim () Não

Se sim, quais as formas de publicação dos resultados?

- () Internet () Revista
() Jornais () Relatórios impressos
() Outros (especificar). _____

2.14 Quais os critérios e perspectivas consideradas ao serem definidas as ações de implementação do BSC no TCE - RO?

2.15 Das atividades de formulação e implementação do plano estratégico 2011-2015 participaram:

- () Apenas o presidente e a assessoria;
() Todos os escalões, inclusive o presidente;
() Apenas os integrantes da área de planejamento, reservando-se ao presidente a função de apreciar os resultados;
() Outros. Descreva. _____

2.16 Houve a necessidade de revisão do Plano estratégico?

- () Sim. Qual foi a periodicidade deste procedimento? _____
Quais os principais fatos motivadores da realização da revisão? Ou seja, quais os principais motivos pelos quais a revisão do plano estratégico do TCE-RO é realizada? _____
() Não.

2.17 Durante o processo de implementação do plano estratégico fez-se necessária a prática de reuniões para se discutir e avaliar procedimentos utilizados e resultados obtidos?

- () Sim. Qual periodicidade? _____
Quais as perspectivas e quais fatores foram considerados? _____
() Não.

2.18 Comente sobre o tratamento dado ao Plano Estratégico nas Secretarias Regionais.

2.19 Quanto aos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico, como percebe a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido no órgão de forma geral?

2.20 Quem cobra os resultados do Plano estratégico? Ou seja, a quem é feita a prestação de contas do cumprimento do que foi planejado?

- () Ao presidente;
() Ao presidente, juntamente com os conselheiros;
() A todo corpo administrativo;
() Outro. Discorra. _____

2.21 Selecione uma opção de resposta para as afirmativas abaixo. Classificar em ordem de importância:

1. Concordo Totalmente / 2. Concordo / 3. Indiferente / 4. Discordo / 5. Discordo Totalmente

1. O Programa PROMOEX foi o fator impulsionador da implantação de um sistema de planejamento e controle no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE/ RO).	
2. Existe designação formal dos responsáveis pelo alcance de metas, ações e objetivos.	
3. Na elaboração do Plano estratégico foram ouvidas sugestões dos diversos setores da instituição.	
4. A implementação do primeiro plano estratégico representou uma mudança inovadora nas práticas de gestão em relação ao que vinha sendo praticado até então (antes de ter sido implantado o primeiro plano formal).	
5. A maioria dos servidores consegue relacionar o trabalho desenvolvido com o alcance dos resultados do plano.	
6. Os procedimentos do sistema de planejamento e controle estão normatizados e publicados.	
7. Atualmente é utilizado efetivamente sistema informatizado para monitoramento do plano estratégico.	
8. Existem procedimentos para garantir a qualidade da informação sobre resultados alcançados prestados pelos setores.	
9. O tribunal participa do programa de avaliação continuada do Gespública ou outro programa de avaliação externa.	
10. A alta administração se mostra envolvida e apoia o processo de planejamento e controle.	
11. Uma das grandes dificuldades do monitoramento e avaliação é a definição e mensuração dos indicadores de desempenho.	
12. Existe resistência à mudança pelos servidores, especialmente no que tange à adoção de ferramentas de monitoramento de desempenho.	
13. O plano estratégico atualmente vem sendo monitorado e avaliado sistematicamente.	
14. Os resultados alcançados após institucionalização do sistema de planejamento e controle foram muito melhores que os resultados apurados em programas/ações anteriores à institucionalização do sistema.	
15. A <i>accountability</i> dos resultados alcançados com o planejamento estratégico precisa ser aprimorada para dar maior transparência das ações.	
16. O processo de planejamento e controle é satisfatório e efetivo.	

3 - IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA ESTRATÉGICA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) NO TCE-RO.

3.1 Os gestores que formulam e implementam o *Balanced Scorecard* tem pleno conhecimento sobre os princípios inerentes à gestão pública e as perspectivas que compõem o BSC do TCE-RO?

- () Sim. _____
Como mantém o conhecimento atualizado quanto aos fatores apresentados? _____
() Não. Quais as dificuldades e fatores impeditivos? _____

3.2 A questão da eficiência e eficácia é considerada na manutenção e implementação do BSC do TCE-RO?

() Sim. Por quais motivos? _____

() Não. Quais os fatores impeditivos? _____

3.3 A respeito das perspectivas do BSC, o TCE-RO considera importante ter uma perspectiva voltada para a sociedade?

() Sim. Por quê? _____

() Não. Comente. _____

3.4 Qual o tratamento dado ao processo de *feedback* e de aprendizagem por ocasião da manutenção e implementação do BSC?

3.5 Quais foram os principais fatores que facilitam ou dificultam a implementação ou manutenção do BSC no TCE/RO?

Fatores que Facilitaram	Fatores que Dificultaram

3.6 Há resistência por parte dos servidores em relação a implementação/manutenção do planejamento estratégico alinhado ao BSC em sua unidade de gestão?

() Sim. Em sua opinião, por quais motivos há essa resistência? _____

() Não. Em sua opinião, quais os principais fatores facilitadores para que não exista essa resistência? _____

3.7 Quais foram às estratégias utilizadas para minimizar resistências contra o processo do BSC como sistema de avaliação de desempenho organizacional?

3.8 Ocorre algum compartilhamento de praticas ou experiências a respeito métodos ou táticas específicas de adaptação ao Planejamento estratégico e BSC entre as secretarias regionais?

() Sim. Como ocorre esse compartilhamento? _____

Quais os benefícios resultantes da realização desse compartilhamento de práticas e experiências para implementação/manutenção do planejamento estratégico no TCE-RO? _____

() Não.

3.9 Quais as ameaças, dificuldades e desafios para consolidação do sistema de gestão estratégica?

3.10 Quais as ameaças, dificuldades e desafios para implementação/manutenção do BSC no TCE-RO e em suas secretarias regionais?

4 - CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO BSC

4.1 O BSC atende às particularidades do TCE-RO (sede) e de suas secretarias regionais?

() Sim. Quais particularidades são essas? _____

() Não. Mesmo assim pretende-se continuar utilizando-se o BSC ou há perspectivas de mudanças. Discorra. _____

4.2 Quais os benefícios resultantes da implementação e manutenção do BSC para o TCE-RO (sede) e suas secretarias regionais?

4.3 Na sua percepção, todos os objetivos planejados foram implementados conforme as perspectivas do BSC?

() Sim. Quais são eles? _____

() Não. Quais os principais desafios e fatores impeditivos? _____

4.4 Como avalia a implantação do planejamento estratégico nas secretarias regionais do TCE-RO?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular

() Ruim () Péssimo

Cite os motivos por quais você atribui essa avaliação. _____

4.5 Existe algum sistema de premiação ou punição em função dos resultados apresentados?

() Sim. Quais as formas de premiação? Descreva-as. _____

Quais as formas de punição? Descreva-as. _____

() Não.

4.6 Em sua opinião qual a contribuição da metodologia do BSC no TCE-RO, no que diz a eficiência da Administração Pública para o Estado de Rondônia?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SECRETÁRIOS DAS SECRETARIAS REGIONAIS DE CONTROLE EXTERNO.

1 IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1.1 Nome: _____

1.2 Cargo: _____

1.3 Tempo no cargo/função: _____

1.4 Formação acadêmica;

() Ciências contábeis

() Administração de Empresas

() Direito

() Economia

() Outras _____

2 PROCEDIMENTOS QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SUA SECRETARIA REGIONAL

2.1 Quando começou o processo de implantação do BSC em sua regional? Em que ano?

2.2 A missão dessa regional foi definida por quem?

2.3 A sua regional participou dessa definição?

2.4 Considerando o plano estratégico conforme as perspectivas do BSC e a sua implementação e manutenção, quais os objetivos a serem alcançados por essa regional e qual período para concretização desses objetivos?

2.5 A definição destes objetivos teve a participação e influencia desta regional, considerando suas peculiaridades?

() Sim. De que forma ocorreu e continuará ocorrendo essa participação? _____

() Não. De onde advêm estes objetivos? _____

2.6 Quais as dificuldades e desafios por ocasião da implementação/manutenção do planejamento estratégico?

2.7 Como avalia a implantação do Planejamento estratégico em sua unidade de gestão?

() Excelente () Ótimo () Bom () Regular

() Ruim () Péssimo

Cite os motivos pelos quais você atribui essa avaliação _____

2.8 Existe algum tipo de estabelecimento de metas a cumprir para esta secretaria regional?

() Sim. Quais seriam essas metas? _____

Em qual documento essas metas são apresentadas? _____

() Não. Então, sem metas, como é possível afirmar que a secretaria siga de fato o planejamento estratégico? Comente. _____

2.9 Existe algum sistema de controle para avaliar a relação entre o que foi planejado e o executado?

() Sim. Que sistema é esse? _____

() Não. Como é feito este controle para fins de avaliação?

2.10 Como é realizado o acompanhamento e o registro da execução do planejado na Secretaria Regional em que você atua?

2.11 Como é realizada a avaliação do cumprimento do que foi planejado? Os resultados são divulgados? Como?

2.12 Durante o processo de implementação do plano estratégico fez-se necessária a prática de reuniões para se discutir a avaliar procedimentos utilizados e resultados obtidos?

() Sim () Não

2.13 Caso tenha sido realizadas reuniões de avaliação dos resultados/procedimentos adotados, qual periodicidade?

() Mensal

() Trimestral

() Semestral

() Anual

() Não definida

() Outros _____

2.14 Houve alguma análise do desenvolvimento do processo de planejamento estratégico ao final de cada ano?

() Sim () Não

2.15 Caso tenha acontecido, estas análises dos resultados obtidos, costumavam ser:

() Excelentes

() Satisfatórios

() Razoáveis

() Insatisfatórios

2.16 A fase de análise estratégica (análise interna e externa), como ocorreu e como avalia o processo e o resultado?

2.17 Quais pontos fortes e fracos foram vivenciados nesse estágio?

Pontos Fortes	Pontos fracos

2.18 Selecione uma opção de resposta para as afirmativas abaixo. Classificar em ordem de importância:

1. Concordo Totalmente / 2. Concordo / 3. Indiferente / 4. Discordo / 5. Discordo Totalmente

1. O Programa PROMOEX foi o fator impulsionador da implantação de um sistema de planejamento e controle no Tribunal de Contas do estado de Rondônia – TCE/ RO.	
2. Existe designação formal dos responsáveis pelo alcance de metas, ações e objetivos.	
3. Na elaboração do Plano estratégico foram ouvidas sugestões dos diversos setores da instituição.	
4. A implementação do primeiro plano estratégico representou uma mudança inovadora nas práticas de gestão em relação ao que vinha sendo praticado até então (antes de ter sido implantado o primeiro plano formal).	
5. A maioria dos servidores consegue relacionar o trabalho desenvolvido com o alcance dos resultados do plano.	
6. Os procedimentos do sistema de planejamento e controle estão normatizados e publicados.	
7. Atualmente é utilizado efetivamente sistema informatizado para monitoramento do plano estratégico.	
8. Existem procedimentos para garantir a qualidade da informação sobre resultados alcançados prestados pelos setores.	

9. O tribunal participa do programa de avaliação continuada do Gespública ou outro programa de avaliação externa.	
10. A alta administração se mostra envolvida e apoia o processo de planejamento e controle.	
11. Uma das grandes dificuldades do monitoramento e avaliação é a definição e mensuração dos indicadores de desempenho.	
12. Existe resistência à mudança pelos servidores, especialmente no que tange à adoção de ferramentas de monitoramento de desempenho.	
13. O plano estratégico atualmente vem sendo monitorado e avaliado sistematicamente.	
14. Os resultados alcançados após institucionalização do sistema de planejamento e controle foram muito melhores que os resultados apurados em programas/ações anteriores à institucionalização do sistema.	
15. A <i>accountability</i> dos resultados alcançados com o planejamento estratégico precisa ser aprimorada para dar maior transparência das ações.	
16. A cultura de planejamento já foi institucionalizada no tribunal.	
17. O processo de planejamento e controle é satisfatório e efetivo.	

3 - IMPLANTAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA ESTRATÉGICA DO *BALANCED SCORECARD* - (BSC) NO TCE- RO.

3.1 Em relação ao *Balanced Scorecard* selecione uma opção de resposta para as afirmativas abaixo. Classificar em ordem de importância:

1. Concordo Totalmente / 2. Concordo / 3. Indiferente / 4. Discordo / 5. Discordo Totalmente

2. O BSC é um sistema de medição de desempenho.	
3. O BSC é um sistema de gestão estratégica.	
4. O BSC complementa as medidas financeiras com medidas operacionais direcionadas para a performance futura.	
5. O BSC produz um modelo sucinto que ajuda os gestores a acompanhar o progresso da organização.	
6. O BSC fornece uma visão holística do que está a acontecer na organização.	
7. O BSC facilita, monitora e avalia a implementação da estratégia.	
8. O BSC ajuda na transmissão de informação ao público e na <i>accountability</i> .	
9. O BSC instiga à comunicação e colaboração de todo o pessoal da organização, gestores e não gestores.	
10. As quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) são suficientes e são as que melhor se enquadram para utilização no setor público.	
11. No setor público, o BSC deve dar maior importância à missão e clientes que aos indicadores financeiros.	
12. 11. O compromisso da gestão de topo é essencial para a aplicação do BSC.	
13. 12. O BSC, para ser implementado com sucesso, necessita de ligar a medição da performance a incentivos financeiros.	

3.2 A respeito das perspectivas do *BSC*, o TCE-RO considera importante ter uma perspectiva voltada para a sociedade?

() Sim. Quais os benefícios e vantagens quanto a essa perspectiva? _____

() Não.

3.3 Quais as outras perspectivas abordadas no *BSC* do TCE-RO para sua Regional?

3.4 Qual foi o tratamento dado ao processo de *feedback* e de aprendizagem?

3.5 Houve resistência por parte dos servidores em relação à implementação e manutenção do planejamento estratégico alinhado ao *BSC* em sua unidade de gestão?

- () Sim. Quais os principais motivos que ocasionaram essa resistência? _____
() Não.

3.6 Caso tenha ocorrido alguma manifestação de resistência, quais foram as estratégias/métodos utilizadas para minimizar tais resistências contra o processo do *BSC* como sistema de avaliação de desempenho organizacional?

3.7 É utilizado algum tipo de indicador para avaliar os recursos humanos atuantes nesta secretaria regional de Cacoal?

- () Sim. Qual? _____
() Não. Há pretensão de que esses indicadores existam? _____

táticas específicas de adaptação ao Planejamento estratégico e *BSC* entre as secretarias regionais?

- () Sim. Quais os métodos utilizados para que ocorresse esse compartilhamento? _____
Quais as vantagens e benefícios desse compartilhamento? _____

4 - CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AO BSC.

4.1 Quais os principais resultados obtidos com a implantação do *BSC* em sua unidade de gestão?

4.2 Como percebe a relação entre o objetivo previsto e o resultado obtido ao final do plano estratégico 2011 – 2015 em sua unidade de gestão?

4.3 Na sua percepção, todos os objetivos planejados foram implementados?

- () Sim. Quais objetivos foram esses? Quais benefícios trouxeram para essa regional?

() Não. Por quais motivos ainda não foram implementados? Quais os desafios e dificuldades?

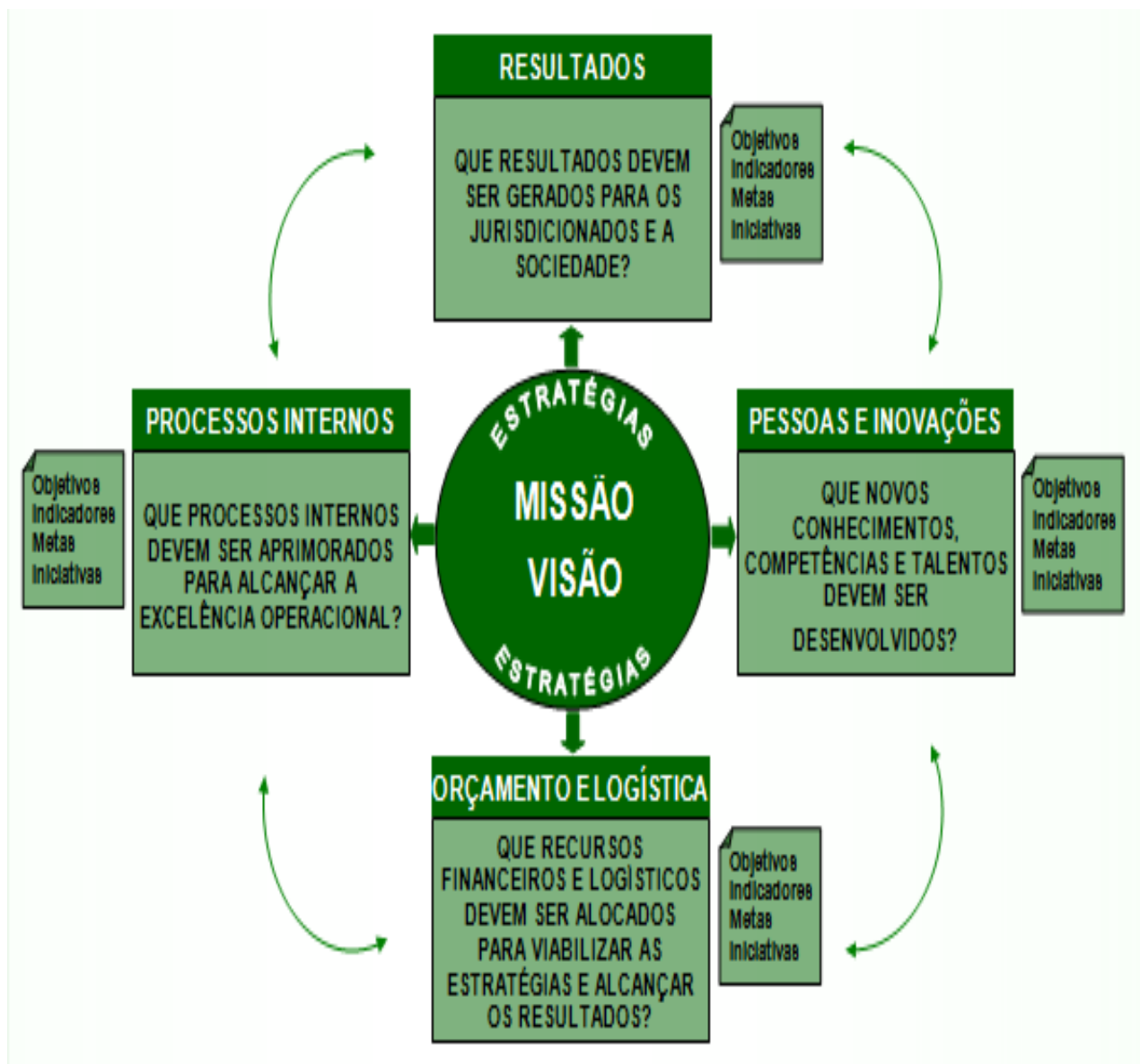
4.4 Em sua opinião, quais os principais fatores que levam ao fracasso do planejamento estratégico nas instituições públicas?

4.5 Que sugestões teria para o aperfeiçoamento da implementação do planejamento estratégico nas Secretarias Regionais do TCE-RO?

4.6 Qual sua opinião a respeito da implementação do planejamento estratégico alinhado a metodologia do *BSC* no TCE-RO quanto à contribuição deste método no que diz respeito à eficiência da administração pública para o estado de Rondônia?

ANEXOS

ANEXO A - AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)



ANEXO B - MAPA ESTRATÉGICO DO TCE-RO 2011-2015.

